



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## STUDIE PRŮBĚHU ZAKÁZKY OBCHODNÍM PODNIKEM

STUDY OF THE ORDER PROCESSING IN THE SELECTED COMPANY

### BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Juraj Tarfa

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2017

## Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Juraj Tarfa**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika a procesní management  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

### Studie průběhu zakázky obchodním podnikem

#### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané firmě se zaměřením na:

- obchodní standard
- zákazníky
- dodavatele

Cíle řešení

Analýza současného stavu řízení průběhu zakázky

Zhodnocení současných teoretických přístupů k řízení zakázky

Návrh průběhu zakázky dle požadavků zákazníka

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

#### Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh průběhu zakázky ke spokojenosti zákazníka z hlediska dodacích termínů, jakosti a nákladů, vedoucích k rozvoji podnikání ve vybrané organizaci.

#### Základní literární prameny:

KOŠTURIÁK, J., CHAT, J. Inovace vaše konkurenční výhoda. Brno: Computer Press 2008, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. Obchodní podnikání. 1vyd. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.

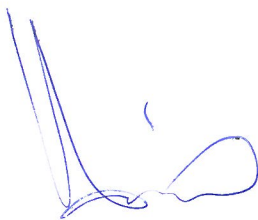
TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Výrobek a jeho úspěch na trhu. Praha: Grada Publishing 2001, 352 s. ISBN 80-247-0053-4.

WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. Úvod do podnikového hospodářství. Praha: C.H.Beck 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

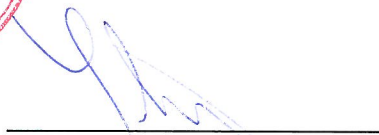
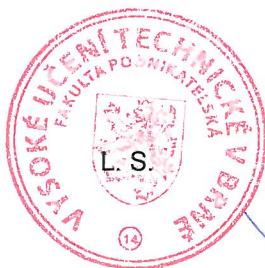
VYTLAČIL, M., MAŠÍN, J., STANĚK, M. Podnik světové třídy. Liberec: IPI 1997, 276 s. ISBN 80-902235-1-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalárska práca sa zameriava na návrh priebehu zákazky obchodným podnikom SEZAM s.r.o. Práca sa zameriava na zníženie času dodania zákaziek a optimalizáciu riadiacich a logistických procesov.

## **Abstract**

The bachelor thesis aims on the design of the Course of the order in a Business company SEZAM s.r.o. . This bachelor thesis tries to lower the time needed to deliver the order and aims for the optimization of the managing and logistical processes.

## **Kľúčové slová**

inovácie, zákazka, obchod, dodávateľia, logistika, proces, doprava

## **Key words**

innovation, order, business, suppliers, logistics, process, transport

### **Bibliografická citácia**

TARFA, J. *Průběh zakázky obchodním podnikem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 66 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2017

---

podpis studenta

## **Pod'akovanie**

Moja obrovská vd'aka patrí pani prof. Ing. Marii Jurovej, CSc. za jej ústretovosť, čas, cenné rady, skvelý prístup a hlavne celkovo za vedenie mojej bakalárskej práce. Moje pod'akovanie patrí taktiež všetkým vyučujúcim vd'aka ktorým som nadobudol vedomosti ktoré som využil v tejto práci. A v neposlednom rade rodine, priateľom a známym, ktorí ma pri písaní tejto práce podporovali.

# OBSAH

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| ÚVOD.....                                          | 12 |
| 1 CIEĽ PRÁCE .....                                 | 14 |
| 1.1 Hlavný cieľ .....                              | 14 |
| 1.2 Čiastkové ciele .....                          | 14 |
| 2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE .....                | 15 |
| 2.1 Obchod, obchodné činnosti a analýza SWOT ..... | 15 |
| 2.1.1 Význam obchodu .....                         | 15 |
| 2.1.2 Funkcie obchodu.....                         | 15 |
| 2.2 Veľkoobchodná činnosť .....                    | 16 |
| 2.3 SWOT analýza.....                              | 16 |
| 2.4 Proces.....                                    | 16 |
| 2.4.1 Delenie procesov.....                        | 16 |
| 2.5 Procesné riadenie .....                        | 17 |
| 2.5.1 Metódy sieťovej analýzy.....                 | 17 |
| 2.5.2 CPM.....                                     | 17 |
| 2.5.3 Reengineering .....                          | 18 |
| 2.6 Logistika .....                                | 20 |
| 2.6.1 Systémové poňatie logistiky .....            | 20 |
| 2.6.2 Ciele logistiky .....                        | 21 |
| 2.6.3 Logistické náklady .....                     | 21 |
| 2.6.4 Metódy v obchodnej logistike.....            | 21 |
| 2.6.5 Zásoby.....                                  | 22 |
| 2.6.6 Informačný systém veľkoobchodu.....          | 23 |
| 2.7 Inovácie a konkurencieschopnosť.....           | 24 |
| 2.7.1 Konkurencieschopnosť .....                   | 24 |



|       |                                                                                               |    |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.7.2 | Inovácie.....                                                                                 | 24 |
| 2.8   | CRM.....                                                                                      | 25 |
| 2.8.1 | Definícia CRM.....                                                                            | 25 |
| 2.8.2 | Vzťahy medzi nakupujúcim a predajcom .....                                                    | 25 |
| 2.8.3 | CRM- analýza tržného prostredia .....                                                         | 27 |
| 3     | POPIS SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU .....                                                          | 28 |
| 3.1   | Základné údaje .....                                                                          | 28 |
| 3.2   | Základný sortiment a služby .....                                                             | 28 |
| 3.3   | Organizácia podniku .....                                                                     | 29 |
| 3.3.1 | Logistika .....                                                                               | 29 |
| 3.3.2 | Ekonomika, financie .....                                                                     | 30 |
| 3.3.3 | Obchodná činnosť a marketing.....                                                             | 30 |
| 3.3.4 | Údržba strediska, bezpečnosť práce a personalistika .....                                     | 30 |
| 3.4   | Informačný systém a informačné toky.....                                                      | 31 |
| 3.5   | Procesy podniku.....                                                                          | 32 |
| 3.5.1 | Riadiace procesy (procesy, ktoré riadia a plánujú ostatné procesy) : .....                    | 32 |
| 3.5.2 | Hlavní procesy (procesy ktoré priamo vytvárajú pridanú hodnotu pre<br>zákazníka, podnik ..... | 33 |
| 3.5.3 | Podporné procesy (podporujú hlavné procesy): .....                                            | 33 |
| 3.6   | Financovanie spoločnosti.....                                                                 | 34 |
| 4     | ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU.....                                                         | 35 |
| 4.1   | Analýza SLEPT .....                                                                           | 35 |
| 4.2   | Analýza Managementu zásob .....                                                               | 38 |
| 4.2.1 | Popis skladovacích priestorov .....                                                           | 39 |
| 4.2.2 | Signalizačná a poistná zásoba podniku.....                                                    | 40 |
| 4.2.3 | Manipulácia a balenie .....                                                                   | 40 |

|        |                                          |    |
|--------|------------------------------------------|----|
| 4.3    | Analýza Dodávateľov .....                | 41 |
| 4.3.1  | Egger s.r.o. ....                        | 41 |
| 4.3.2  | Kronospan s.r.o. ....                    | 41 |
| 4.3.3  | Eurospan s.r.o. ....                     | 42 |
| 4.3.4  | Bučina s.r.o. ....                       | 42 |
| 4.3.5  | Rettenmeier s.r.o. ....                  | 42 |
| 4.3.6  | Lk servis- Partizánska Ľupča.....        | 42 |
| 4.3.7  | Welde s.r.o. ....                        | 43 |
| 4.3.8  | DYAS a.s. ....                           | 43 |
| 4.3.9  | Smrečina a.s. ....                       | 43 |
| 4.3.10 | Jaf holz s.r.o. ....                     | 43 |
| 4.3.11 | Steico AG.....                           | 44 |
| 4.3.12 | hranipex a.s. ....                       | 44 |
| 4.3.13 | Démos s.r.o. ....                        | 44 |
| 4.3.14 | Hasslacher gmbh.....                     | 44 |
| 4.3.15 | Slovlepex a.s. ....                      | 45 |
| 4.3.16 | Incomed s.r.o.....                       | 45 |
| 4.3.17 | Drevárska fabrika Turzovka .....         | 45 |
| 4.3.18 | Cetris s.r.o. ....                       | 45 |
| 4.3.19 | Avecan s.r.o. ....                       | 45 |
| 4.4    | Analýza SWOT.....                        | 46 |
| 5      | VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA.....             | 48 |
| 5.1    | Návrh priebehu zákaziek a logistiky..... | 48 |
| 5.1.1  | Pracovný deň 1.....                      | 49 |
| 5.1.2  | Pracovný deň 2.....                      | 50 |
| 5.1.3  | Pracovný deň 3.....                      | 52 |

|                                            |                                                                 |    |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----|
| 5.1.4                                      | Pracovný deň 4.....                                             | 54 |
| 5.1.5                                      | Pracovný deň 5.....                                             | 56 |
| 5.2                                        | Optimalizácia Priebehu zákazky zákazníkov hlavného skladu ..... | 58 |
| 5.3                                        | Podmienky realizácie .....                                      | 58 |
| 5.4                                        | Prínosy realizácie .....                                        | 59 |
| ZÁVER .....                                |                                                                 | 60 |
| ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV .....             |                                                                 | 61 |
| ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV ..... |                                                                 | 63 |
| ZOZNAM OBRÁZKOV .....                      |                                                                 | 64 |
| ZOZNAM TABULIEK .....                      |                                                                 | 65 |
| ZOZNAM PRÍLOH .....                        |                                                                 | 66 |

# ÚVOD

Priebeh zákazky podnikom, ktorým sa budeme v tejto bakalárskej práci zaoberať, je veľmi dôležitý pre každú firmu, a priamo alebo nepriamo súvisí s každou jednou činnosťou v podniku. Konkrétne budeme spracovávať návrh priebehu zákazky pre podnik Sezam s.r.o. . Tento podnik sa zameriava na obchodnú činnosť, čo znamená nákup a predaj drevených výrobkov, polotovarov, materiálov a ďalších rôznych produktov ktoré by sa dali nazvať komplementárne. Veľmi dôležitou súčasťou sú aj doplnkové služby, ktoré sú pre zákazníka potrebné.

Táto práca je formálne rozdelená na 3 časti – teoretická, analytická a návrhová. Čo sa týka teórie som vybral informácie, ktoré sa mi zdali byť podstatné pre zvolenú problematiku.

Ďalej analytická časť, v ktorej som sa snažil zanalyzovať súčasný stav podniku, čo nebolo jednoduché, pretože podnik má 12 stredísk (vrátane centrály) po celom Slovensku a ja som mal možnosť objektívne zhodnotiť situáciu hlavne v centrálnom stredisku tejto spoločnosti. V prvej časti analytickej časti, ktorá je nazvaná ako popis súčasného stavu je opísaných niekoľko základných informácií o podniku týkajúcich sa procesov, sortimentu, organizácie a podobne. V druhej časti analýzy som sa zameral hlavne na analýzu hlavného skladu a zásob, akým spôsobom prebiehalo skladovanie, balenie, expedícia a podobne. Potom som popísal dodávateľov a akým spôsobom sa tovar od nich odoberá.. Pre podnik je dôležitá aj analýza jeho okolia preto bola vypracovaná aj analýza SLEPT kde je spomínané okolie podniku analyzované. Na konci analytickej časti sú zhodnotené plusy a mínusy podniku a taktiež jeho možné hrozby a príležitosti a to formou analýzy SWOT. Tieto a ďalšie veci som sa snažil sledovať, aby som mohol postupovať.

Keď som zanalyzoval súčasný stav mohol som na tom základe navrhnúť moje vlastné riešenia, čiže návrhová časť. Snažil som sa nájsť inovácie a zmeny v podniku ktoré by zlepšili priebeh zákazky podnikom a spokojnosť zákazníka. Takisto som hľadal alternatívne možnosti v logistických procesoch a v rozhodnutiach v managemente. Hlavným návrhom ktorý som zvolil bol

Toto je krátke zhodnotenie základných častí ktorým sa budem ďalej venovať. Dúfam že informácie ktoré sa na najbližších stránkach dočítate budú zrozumiteľné a hlavne použiteľné pre podnik.

# **1 CIEĽ PRÁCE**

V tejto časti sa opisujú ciele práce.

## **1.1 Hlavný cieľ**

Navrhnuť taký priebeh zákazky a realizovať také zmeny, aby sa zlepšilo dodržovanie termínov, a efektívnosť riadenia logistiky a dopravy. Lepší priebeh zákazky môže viesť k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov a zníženiu nákladov a to v súlade s cieľom a poslaním podniku.

## **1.2 Čiastkové ciele**

Vyčlenenie čiastkových cieľov.

- a) Vyhodnotiť potrebné teoretické znalosti využiteľné pri danej problematike
- b) analyzovať podnik a jeho okolie vzhľadom na požadované výstupy tejto analýzy
- c) navrhnúť riešenie nedostatkov, ktoré vyplynuli z analýzy
- d) navrhnúť možné inovácie ktoré by mohli podniku pomôcť
- e) podmienky a prínosy realizácie

## **2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE**

Teoretické východiská práce sú jednoduchým popisom teoretických poznatkov, ktoré napomáhajú pochopeniu danej problematiky ako napríklad obchod, logistika, alebo management .

### **2.1 Obchod, obchodné činnosti a analýza SWOT**

V tejto časti sa nachádza teória o obchode.

#### **2.1.1 Význam obchodu**

Vznik obchodu je dôsledkom vzniku potreby prostredníka ekonomických transakcií. Obchod by sa dal definovať ako medzičlánok medzi hospodárskymi subjektami, čiže medzi výrobou a spotrebiteľom (1, s. 24).

#### **2.1.2 Funkcie obchodu**

V odrážkach sú popísané funkcie obchodu.

- Premena výrobného sortimentu na sortiment obchodný (1, s. 26 – 27),
- Prekonanie rozdielu medzi miestom výroby a miestom predaja (1, s. 26 – 27),
- Prekonanie rozdielu medzi časom výroby a časom nákupu, napr. držaním zásob (1, s. 26 – 27),
- Zaistenie množstva a kvality predávaného tovaru (1, s. 26 – 27),
- Iniciatívne ovplyvňovanie výroby (1, s. 26 – 27),
- Zaistenie racionálnych zásobovacích ciest, s cieľom znížiť predajnú cenu vzhľadom ku zásobovaniu (1, s. 26 – 27),

- Zabezpečenie včasnej úhrady dodávateľom (1, s. 26 – 27).

## **2.2 Veľkoobchodná činnosť**

Podnik, pre ktorý bola táto práca vykonávaná je veľkoobchod podľa typu sprostredkovania by sa dal tento podnik definovať ako dodávkový veľkoobchod (najobvyklejší druh veľkoobchodu ktorý na sklade drží zásoby) a zároveň ako samoobslužný veľkoobchod (určený pre menšie odbery vlastným autom zákazníka). Podnik má zároveň aj menších aj väčších zákazníkov, z toho dôvodu tieto dva typy veľkoobchodu (1, s. 39-40).

## **2.3 SWOT analýza**

Táto analýza uvažuje o internej situácii firmy (silné a slabé stránky) a o externých informáciách o množstve príležitostí a hrozieb na trhu kde operuje (1, s. 51).

## **2.4 Proces**

Proces sa dá definovať ako opakovaná činnosť ktoré premieňa vstupy na výstupy. Proces má svoje základné atribúty a to že je opakovateľný, má svojho zákazníka, vlastníka, a správcu, má svoj hodnotiteľný výstup, merateľné parametre, má svoje jasné hranice, má nadväznosť na iné procesy, má svoje obmedzenia (zdroje) (3, s. 67 – 68)

### **2.4.1 Delenie procesov**

V tejto časti popisujem rozdelenie procesov.

- **Hlavné procesy** – tvoria hodnotu, výstup pre zákazníka (3, s. 68),
- **Riadiace procesy** – Vytvárajú vhodné podmienky pre fungovanie ostatných procesov, zaisťujú fungovanie podniku (3, s. 68),



- **Podporné procesy** – zariaďujú vhodné podmienky pre úspešné fungovanie hlavných procesov. Napr. zaisťujú zdroje(vnútropodnikové účely- interný zákazník) (3, s. 68).

## 2.5 Procesné riadenie

Proces sa dá definovať ako opakovaná činnosť ktoré premieňa vstupy na výstupy. Proces má svoje základné atribúty a to že je opakovateľný, má svojho zákazníka, vlastníka, a správcu, má svoj oceneľný výstup, merateľné parametre, má svoje jasné hranice, má nadväznosť na iné procesy, má svoje obmedzenia (zdroje) (1, s. 393 – 394).

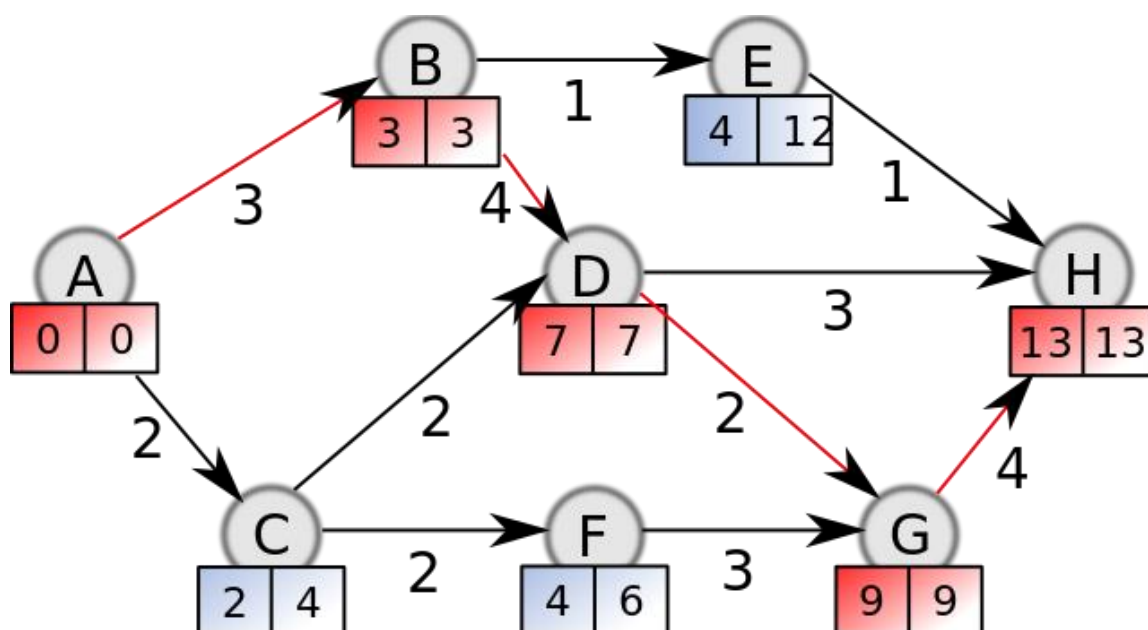
Manažment v podniku riadi niektoré procesy, ktoré majú veľký význam ale zároveň sú náročné na riadenie a koordináciu. Preto sa tieto procesy rozdeľujú na niekoľko úloh. Predpokladom pre zvládnutie zložitých úloh je dokonalá organizačná príprava a plán priebehu akcie. Takýto plán sa zostavuje napr. pomocou metódy sieťovej analýzy (1, s. 393 – 394).

### 2.5.1 Metódy sieťovej analýzy

MSA je systém umožňujúci vyšší stupeň organizácie práce tj. Súbežné vykonávanie prác. Pomocou grafického zobrazenia dostávame dokonalý prehľad o celej akcii a podrobný podklad pre kontrolu v čase a obsahu realizácie jednotlivých činností (1, s. 394).

### 2.5.2 CPM

Jedna z metód MSA, v preklade znamená metóda kritickej cesty. Špecifikuje jednotlivé aktivity ich časové trvanie a postupnosť. Cieľom je stanoviť dobu trvania vzhľadom na kritickú cestu tj. Najdlhšia možná cesta z počiatočného bodu grafu do koncového (2, s. 3)



Obr. 1: Graf CPM (4)

### 2.5.3 Reengineering

Reengineering znamená, že vykonáme rozsiahle zmeny v organizácii a fungovaní podniku, tieto zmeny sú postavené na procesnom základe. Vyžaduje komplexný pohľad na procesné usporiadanie podniku (6, s. 56).

**Reengineering je postavený na 3C:**

- **Customers (zákazníci):** zákazník vyžaduje individuálnu ponuku, vďaka technológiám modernej komunikácie si dokáže urobiť prehľad o trhu a vie čo a za koľko chce kúpiť (6, s. 57),
- **Competition (konkurencia):** v minulosti sa konkurenčný vzťah týkal v podstate iba ceny, v dnešnej dobe si podniky konkurujú v oveľa väčšom počte aspektov napríklad služby, inovácie, dodacie podmienky a podobne (6, s. 57),

- Change (zmena): súčasná globálna ekonomika je prostredím trvalej zmeny (6, s. 57).

#### **Pri reengineeringu by malo dôjsť ku:**

- integrácií zodpovednosti- jeden tím je zodpovedný za realizáciu celého konkrétneho procesu, súvisí s tým zvýšenie právomocí a zodpovednosti vedúceho tímu a dôležitosť prístupu ku všetkým súvisiacim dôležitým informáciám (6, s. 58),
- zmena charakteru práce a úloha Ľudí vo firme- zamestnancom nestačí zvládať jednu čiastkovú operáciu ale musia sa vedieť orientovať v celom integrovanom procese (6, s. 58),
- meranie účinnosti zmien pri optimalizovaných procesoch- hodnotí sa vždy prínos, ktorý pocíti zákazník, dobrý projekt reengineeringu by mal podstatne zlepšiť parametre ako napríklad náklady, kvalitu služieb, akosť produktu a podobne (6, s. 58).

#### **Prehodnocovanie procesov:**

- mali by sme sa zamerať na zhustenie zodpovednosti vo vertikálnom smere organizačnej štruktúry (zodpovednosť pracovníka) (6, s. 58),
- činnosť v procese musí byť prirodzený sled postupností, bez obmedzení podľa štandardizovaného postupu (6, s. 58),
- činnosť sa vykonáva bez ohľadu na súčasnú organizáciu, zaistuje sa tam, kde je najefektívnejšia (6, s. 58),
- minimalizujú sa kontrolné procesy (snažíme sa dosiahnuť taký stav, kde nebude kontrola takmer vôbec potrebná) s cieľom znížiť náklady (6, s. 58).

## **Zmena v organizačnej štruktúre a myslenia pracovníkov**

Organizačná štruktúra sa skrz trendy a požiadavkám na flexibilitu mení na plochý, horizontálny typ. Funkčné útvary sa menia na procesné tímy s veľkou právomocou. Pracovníci tímu nie sú zodpovední za konkrétne úlohy ale za výsledok celého procesu, musia byť všestranne vzdelaný a odmeňujú sa schopnosti a nie len výkon. Pracovník musí vidieť, že jeho odmena je závislá na spokojnosti zákazníka. Vedúci a šéfovia nerozkazujú ale skôr radia tímom ako riešiť problémy (6, s. 59).

## **2.6 Logistika**

V tejto časti sa vysvetľujú základné poznatky o logistike

### **2.6.1 Systémové poňatie logistiky**

V nasledujúcich odrážkach sa vysvetľuje systémové poňatie logistiky.

- **Materiálový systém** obsahuje všetky transformačné, premiestňovacie a skladovacie procesy od nákupu materiálu, tovaru po predaj zákazníkovi. Ide hlavne o manipuláciu, dopravu, skladovanie, balenie, vyskladňovanie, expedíciu a predaj (1, s. 596 – 597).
- **Riadiaci systém** obsahuje hlavné úlohy a aktivity plánovania, rozhodovania, organizovania a kontroly materiálového toku (1, s. 596 – 597).
- **Informačný systém**, ktorý zhromažďuje, ukladá a spracúva informácie ohľadne materiálového toku. Zariaďuje aby boli správne informácie na správnom mieste a v správnom čase, napr. informácie o stave zásob alebo objednávky (1, s. 596 – 597).

### 2.6.2 Ciele logistiky

Ako základné ciele logistiky by sme mohli označiť racionalita toku tovaru, nízka nákladovosť a spokojnosť odberateľov. Podľa toho môžeme ciele ďalej deliť (1, s. 597).

- **Výkonový cieľ**- zabezpečiť dostatočnú úroveň služieb (1, s. 597 ).
- **Ekonomický cieľ**- splniť výkonový cieľ s primeranými nákladmi (1, s. 597).

### 2.6.3 Logistické náklady

Popis logistických nákladov.

- **Náklady na riadenie a systém** sú náklady na formovanie, plánovanie a kontrolu hmotných a informačných tokov (1, s. 598).
- **Náklady na zásoby** sú náklady vznikajúce pri udržiavaní zásob (1, s. 598).
- **Náklady na skladovanie** vznikajú pri udržiavaní skladovacích kapacít v pohotovosti bez ohľadu na momentálnom stave zásob (fixná zložka). Ďalej variabilné náklady ktoré vznikajú v súvislosti so skladovacími procesmi (1, s. 598).
- **Náklady na dopravu** sa taktiež skladajú z fixnej a variabilnej zložky a zahrňujú vnútropodnikovú aj mimo-podnikovú dopravu (1, s. 598).
- **Náklady na manipuláciu** obsahujú náklady na balenie, manipuláciu a kompletizačnú činnosť (1, s. 598).

### 2.6.4 Metódy v obchodnej logistike

V nasledujúcej časti si vymenujeme najčastejšie metódy používané pri riešení logistických problémov.

- **Just in time (JIT):** podstatou tejto metódy je riešenie časovej a vecnej väzby pohybu zbožia s cieľom minimalizovať zásoby pomocou presných fungujúcich dodávok, tento systém je uplatniteľný hlavne pri výrobe kde sa dá pomerne presne odhadnúť potreba jednotlivých súčiastok v časovom harmonograme. Tento systém predstavuje pre logistiku jednu zo základných filozofií, to jest dodávka potrebného zbožia v potrebný čas na potrebné miesto (1, s. 603),
- **Metóda ABC:** pri tejto metóde sa využíva to, že je obvykle veľmi pracné a často neúčelné venovať všetkým druhom zbožia venovať rovnakú pozornosť. Preto sa delia na väčšinou aspoň 3 skupiny(A-B-C). V skupine A sú prvky s veľkým súboru s veľkým rozsahom výskytu ale s malým počtom druhov. skupina B je charakterizovaná približne vyváženým podielom počtu druhov a podielom na predaji, skupina B sa väčšinou určuje na základe vymedzenia skupín A a C. Skupina C zahrňuje prevažujúci podiel druhov zbožia ktoré majú malý podiel na predaji (1, s. 604).
- **Priama výrobová rentabilita (DPP-direct product profitability):** Podstatou metód DPP je sledovanie pohybu zbožia od jeho vstupu do oblasti obchodu až po predaj zákazníkovi. DPP sleduje koľko času bolo treba na prevzatie zbožia v sklade, koľko miesta zadržiavalo, či bolo potreba na prenesenie prepravných prostriedkov, aké druhy obalov a prepravných prostriedkov bolo treba, ako dlho bolo zbožie na sklade a aké boli náklady na skladovanie a podobne. DPP nám umožňuje vyradiť málo výnosné produkty zo sortimentu, rozhodnúť čo skladovať a čo si nechať častejšie dodávať, vhodne zamerať propagačnú podporu predaja výrobku a podobne (1, s. 605).

### 2.6.5 Zásoby

Význam zásob spočíva v tom že vyrovnávajú časový alebo množstevný nesúlad medzi jednotlivými procesmi (1, s. 634).

### **Členenie zásob:**

- okamžitá zásoba- informácia potrebná pre zapracovávanie objednávok, je to okamžitý reálny stav zásob (1, s. 634),
- priemerná zásoba- má význam hlavne pre posúdenie viazanosti finančných prostriedkov v zásobách (1, s. 634),
- obratová zásoba- určuje po akú dobu kryje zásoba v danej situácii priemernú potrebu. Poznáme zásobu maximálnu ktorá je najvyššia úroveň zásob dosiahnutá pri dodávke. Potom minimálna zásoba ktorá signalizuje ohrozenie fungovania systému (1, s. 634),
- poistná zásoba- snaží sa kryť prípadné výkyvy v spotrebe, vo výšky dodávok a výkyvy v dodacom cykle (1, s. 634),
- objednávacia zásoba- hladina zásob pri ktorej je nutné vyhotoviť objednávku tak aby dodávka prišla najneskôr keď skutočná zásoba dosiahne úroveň minimálnej zásoby (1, s. 634).

### **2.6.6 Informačný systém veľkoobchodu**

Základné subsystémy informačného systému vyplývajú z nasledovného.

- príjem zbožia, kde vstupujú do systému hlavne vlastné informácie o zboží, vrátane logistických charakteristík ( rozmery palety, spôsob balenia atď.) a informácie viažuce sa k dodávateľovi a dopravcovi (1, s. 646),
- skladovanie zbožia- tu sa nachádzajú informácie o jednoznačnom uložení v sklade a spôsob skladovania, typický výstup je paletový štítok ktorý obsahuje miesto uloženia počet kusov a podobne (1, s. 646),
- expedícia zbožia- Informácie o požiadavkách odberateľa, trasách rozvozu a podobne, tieto informácie sa spracujú v objednávke odberateľa a zaznamenajú sa v databázach podniku (1, s. 646).

## **2.7 Inovácie a konkurencieschopnosť**

V tejto sekcií sa budeme zaoberať teóriou inovácie a konkurencieschopnosti.

### **2.7.1 Konkurencieschopnosť**

Podľa **M. E. Portera** vychádza z využívania konkurenčných výhod. Konkurenčná výhoda vychádza z pridanej hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre svojho zákazníka. Taktiež tvrdí že sú dva základné typy konkurenčných výhod a to nízke náklady alebo diferenciácia (5, s. 53).

### **2.7.2 Inovácie**

Slovo inovácia sa dá pochopiť ako obnova v ľudskej činnosti, myslení alebo vo výrobe. Dôležité je ale pochopiť prečo firmy inovujú. Podľa **J. A. Schumpetera** je dôvodom dosahovanie príjmov pretože nové materiály a prostriedky sú zdrojom určitých výhod. Výsledkom týchto inovačných aktivít sú menšie náklady vzniknuté vyššou produktivitou z procesnej inovácie, a v prípade patentu môže firma získať aj monopolné postavenie na trhu (5, s. 55).



## 2.8 CRM

Customer relationship management (riadenie vzťahov so zákazníkmi) prináša niekoľko nových pohľadov na marketingové aktivity súvisiace so starostlivosťou zákazníka (6, s. 2).

Piliere implementácie CRM sú hlavne,

- zmena myslenia všetkých zamestnancov vo firme (V modernom pojmí marketingu nie je centrom pozornosti produkt ale zákazník a jeho potreby) (6, s. 2),
- používanie moderných nástrojov ( hlavne v IT) (6, s. 2),
- priebežná kontrola úspešnosti procesu (spätná väzba) (6, s. 2),
- pri uzatváraní obchodu so zákazníkom je dôležité robiť všetko potrebné pre vytvorenie dlhodobej spolupráce so zákazníkom- prechod od vnímania cieľov ku vnímaniu účinkov (6, s. 23).

### 2.8.1 Definícia CRM

CRM sa dá definovať ako interaktívny proces, ktorý sa pokúša dosiahnuť optimálnu rovnováhu medzi investíciami firmy a uspokojením potrieb zákazníkov. Optimum rovnováhy je determinované maximálnym ziskom obidvoch strán (6, s. 23).

### 2.8.2 Vzťahy medzi nakupujúcim a predajcom

V tejto časti sa dozvieme informácie o Vzťahovom predaji, Prispôsobivom predaji, nákupných zvyklostiach a o väzbách medzi zákazníkom a predajcom

**Osobný predaj:** dá sa definovať ako proces pri ktorom sa podnik snaží ovplyvniť zákazníka v prospech nákupu produktu alebo služby (6, s. 31)

**Vzťahový predaj:** Je to stratégia ktorá sa zameriava na vytvorenie dlhodobého a obojstranne prospešného vzťahu medzi predajcom a zákazníkom (6, s. 32).

- podnik orientuje ponuku na komplexné riešenia a nie na jednotlivé produkty, čím viac vyhovie požiadavkám zákazníka (6, s. 32),
- podnik definuje hodnotu ponuky pre zákazníka, je potrebné vedieť čo zákazník naozaj potrebuje a akú hodnotu prisudzuje jednotlivým ponukám (6, s. 32),
- vytvorenie efektívnej komunikácie medzi zákazníkom a podnikom je taktiež veľmi dôležité pre obe strany (6, s. 32),
- vytvorenie maximálnej dôvery medzi zákazníkom a podnikom je ideálny stav, ktorý chce podnik dosiahnuť ale je to relatívne zdĺhavý proces (6, s. 32).

**Prispôbovaný predaj:** Jeho cieľom je vytvoriť takú predajnú stratégiu, ktorá sa maximálne prispôsobí potrebám každého jednotlivého zákazníka (6, s. 32).

- základná myšlienka je že rôzne predajné situácie a rôzni zákazníci vyžadujú rozdielny prístup (6, s. 33),
- je dôležitá schopnosť využívať rôzne predajné techniky a metódy (6, s. 33),
- ďalšia podstatná schopnosť je prispôbiť vyjednávacíe metódy okamžite podľa aktuálnej situácie (6, s. 33),
- ak chceme byť prispôbovív potrebujeme zbierať a triediť všetky dôležité a dostupné informácie, podľa ktorých zvolíme najvhodnejšiu vyjednávaciu metódu (6, s. 33).

## **Dlhodobé strategické partnerstvá medzi firmou a zákazníkom**

V nasledujúcich odrážkach máme popísané jednotlivé kroky vedúce k dlhodobému partnerstvu so zákazníkom.

- vytvorenie regionálnej stratégie (6, s. 39),
- nájdenie optimálneho profilu zákazníka (6, s. 39),
- analýza potenciálu zákazníka a potrebných interných zdrojov na pokrytie (jeden z najdôležitejších bodov) (6, s. 39),
- tvorba podrobného plánu (6, s. 39),
- získanie dôvery a vernosti zákazníka (6, s. 39),
- implementácia stratégie (6, s. 39),
- meranie úspešnosti (6, s. 39).

**Dôvera v obchodnom vzťahu:** Jedna strana verí, že jej potreby budú v budúcnosti naplnené činnosťou druhej strany podľa dohodnutých podmienok, dôvera existuje keď jedna strana verí v spoľahlivosť a poctivosť strany druhej (6, s. 42).

### **2.8.3 CRM- analýza tržného prostredia**

Pre zavedenie CRM do podniku je jednou z dôležitých častí analýza, konkrétne sa budeme zameriame na analýzu tržného prostredia SLEPT(Sociálne faktory, Legislatíva, Ekonomika, Politické faktory, Technologické faktory) a analýzu odborového okolia podľa M. Portera ( konkurencia medzi firmami, hrozba vstupu nových firiem, ohrozenie zo strany substitútov, sila dodávateľov, sila odberateľov) (6, s. 64).

### **3 POPIS SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU**

V 3. časti tejto bakalárskej práce sa budem venovať popisu činnosti vybraného podniku Sezam s.r.o., budem analyzovať jeho sortiment, veľkosť podniku, procesy, jeho momentálnych dodávateľov, logistiku, organizačnú štruktúru, informačné toky a podobne.

#### **3.1 Základné údaje**

Podnik sa zameriava na obchodnú činnosť, konkrétne nákup a predaj drevených materiálov a polotovarov, a s tým súvisiace doplnky a nedrevené polotovary súvisiace s výrobou nábytku, drevených stavieb a taktiež služby s tým súvisiace. Tento podnik by som zaradil medzi stredné podniky podľa informácií ktoré som dostal o obrate ktorý je do 50mil. eur. Podnik je jeden z prvých na Slovensku s týmto zameraním vznikol už 13. februára 1991 zápisom do obchodného registru. podnik má právnu formu spoločnosti s ručením obmedzením, spoločnosť má 4 spoločníkov pričom ich podiely sú rovnako veľké. Spoločníci sú zároveň aj Štatutári(konatelia). Podnik si ,aj vďaka dlhému pôsobeniu na trhu a kvalitnému riadeniu, dlhodobo udržiava výhodnú pozíciu a vykazuje zisk a získal aj 2. miesto v rebríčku najzdravších firiem žilinského regiónu v roku 2014 v kategórii obchodné spoločnosti s obratom 10-50mil. eur. V tomto spomínanom žilinskom regióne sa nachádza hlavná pobočka a hlavný sklad podniku, okrem toho má ďalších 11 pobočiek po Slovensku a to: Bratislava, Komárno Nové Mesto nad Váhom, Prievidza, Púchov Martin, Ružomberok, Lučenec, Poprad, Spišská Nová Ves a Košice.

#### **3.2 Základný sortiment a služby**

Čo sa týka sortimentu podniku je dosť veľký, kvôli rôznorodým požiadavkám zákazníkov a odberateľov. Z toho dôvodu musí mať podnik niekoľko dodávateľov a často nakupovať aj u konkurencie aby uspokojili požiadavky zákazníka a udržali si ho. Najviac predávaný tovar sú hlavne OSB dosky (využívané hlavne pri stavbách napr. na

izoláciu) a Laminované drevotrieskové dosky(využívané hlavne na výrobu nábytku). Ďalej významné produkty podieľajúce sa na tvorbe zisku sú hlavne rôzne typy hranolov(drevené konštrukcie), Dreвовláknité MDF dosky(nábytok), rôzne druhy podlahových profilov, profilov slúžiacie na obklad(napr. tatranský profil), preglejky, škárovky, laťovky, pracovné dosky, bio dosky (nábytok), dvere a nakoniec BSH nosníky a steico izolácia( stavba drevo domov). Potom sú to menej predávané ale potrebné doplnky k týmto dreveným materiálom čo sú hlavne kovania, rôzne lišty parapety, kovania, fólie, nábytkové hrany, lepidlá, silikóny, tmely a nátery.

Čo sa týka služieb treba hlavne spomenúť dopravu materiálu po okolí zákazníkom menšími nákladnými autami a potom prepravu medzi pobočkami Kamiónmi, čo je vlastne veľmi podstatná súčasť logistiky firmy a táto preprava sa veľmi pozorne plánuje tak aby sa ušetrilo na dopravných nákladoch a zároveň bola každá pobočka vybavená potrebným materiálom alebo včasným doručením objednávok pre zákazníkov. Ďalej na niektorých strediskách je možnosť presného porezania veľkoplošného materiálu na CNC píle a taktiež olepenie abs hranami. Obidve služby sú spoplatnené . Strediská ktoré toto neposkytujú odporúčia blízkeho obchodného partnera ktorí zariadi prípadné orezanie alebo olepenie. Každé stredisko ponúka možnosť hrubého rezania napr. hranolov motorovými alebo skracovacími pilami, tieto služby nie sú pre zákazníka spoplatnené. Takisto je ponúknuté zákazníkovi poradenstvo kde aký materiál využiť akých rozmerov akej kvality a pod.

### **3.3 Organizácia podniku**

Podľa môjho názoru je podnik založený na funkčnej organizačnej štruktúre, pretože 4 spoločníci vlastníaci podnik majú na starosti každý inú časť.

#### **3.3.1 Logistika**

Riadi jeden spoločník s pomocou vedúceho hlavného skladu ktorí riadia hlavne skladníkov. Spolu riešia plán podľa ktorého sa chystajú kamióny na rozvoz na iné strediská, dodávky odberateľom a taktiež kontrola dodaného tovaru od dodávateľov

### **3.3.2 Ekonomika, financie**

Spoločník s pomocou s vedúcim predajne riadia hlavne predajňu a oddelenie účtovníctva.

### **3.3.3 Obchodná činnosť a marketing**

3. spoločník riadi hlavne obchodníkov ktorí komunikujú so zákazníkmi

### **3.3.4 Údržba strediska, bezpečnosť práce a personalistika**

Tento spoločník riadi hlavne mechanikov a bezpečnostných pracovníkov.

Spoločníci sú napriek tomuto formálnemu rozdeleniu v neustálom kontakte medzi sebou a zapájajú sa takmer do všetkých fáz priebehu zákazky komunikujú jak so zákazníkmi tak so všetkými zamestnancami v istej miere, čo je podľa mňa veľkým plusom podniku, aj z toho dôvodu že podľa najmodernejších pohľadov na kvalitu, o ktorých som sa dozvedel v rámci štúdia, je v podnikaní vhodný celkový pohľad na kvalitu (TQM) Čiže kvalita podniku a spokojnosť zákazníka je závislá na všetkých procesoch v podniku, preto sa spoločníci v istej miere zapájajú do všetkých činností prebiehajúcich v podniku . existuje aj niekoľko štábov ktoré podporujú hlavnú líniu organizačnej štruktúry napr. právnický štáb, dispečing . Organizačnú štruktúru ostatných stredísk som nemal príležitosť analyzovať, ale odhadujem že je to veľmi zjednodušená forma hlavnej pobočky čiže vedúci pobočky, predajňa a sklad.

### **3.4 Informačný systém a informačné toky**

Podnik má vlastný informačný systém, ktorí je veľmi podobný napr. tpv 2000. V tomto Informačnom systéme je možné sledovať pohyb materiálu čiže očakávaný materiál od dodávateľa, informácie o tom v ktorom sklade alebo na ktorej podložke je materiál s detailným popisom v akom stave, či už je predaný alebo nie. Pomocou tohoto IS sa robí účtovníctvo podniku, vystavujú sa cez neho faktúry, výplatné pásy zamestnancov. Ďalej pomocou neho objednáva materiál ktorý požadujú pobočky od hlavného skladu a na základe tej objednávky pracovníci v sklade nakladajú kamión smerujúci na tú danú pobočku, taktiež objednávky zákazníkov. Informačný systém je podľa môjho názoru dostačujúci pokryje všetky základné potreby informačného toku podniku, ale z vlastnej skúsenosti už je systém zastaraný a veľmi pomalý takže podľa môjho názoru je potreba update tohoto systému. Tiež by som ho možno zjednodušil, a pridal pár funkcií napr. možnosť textovej komunikácie a taktiež databáze ktoré by poskytovali viac informácií.

Čo sa týka ďalšieho informačného toku, tak ako som spomínal na hlavnej pobočke sú v priamom kontakte všetci zamestnanci čiže sa rozpráva aj spoločník so skladníkom. Atmosféra je veľmi priateľská čo zjednodušuje tok informácií. Informačný tok medzi jednotlivými pobočkami prebieha hlavne telefonicky a skrz IS a v menšom rozsahu cez emaily . Komunikácia s dodávateľmi prebieha hlavne telefonicky a konkrétne čísla písomne čiže emailom. obchodníci komunikujú so zákazníkmi všetkými možnými formami, ale hlavne osobným stretnutím čo sa preukázalo ako najúspešnejšie. Moja pripomienka k informačnému toku by bolo možno použitie modernejších komunikačných nástrojov.

### 3.5 Procesy podniku

Popis riadiacich, hlavných a podporných procesov podniku

#### 3.5.1 Riadiace procesy (procesy, ktoré riadia a plánujú ostatné procesy) :

- Plánovanie investícií: Rozhodovanie o prerozdelení zisku, alebo rozhodnutie o získaní cudzích zdrojov na nákup nového majetku napríklad na konci môjho pôsobenia v tejto firme, sa rozhodlo o investovaní do nákupu nových vysokozdvížných vozíkov, nových nákladných vozov, rozšírenie budovy skladu, a výstavba novej budovy pre riadenie.
- Meranie úspešnosti: V tomto procese sa zhromažďujú informácie, hlavne ekonomické a zisťujú sa rôzne ukazovatele a merajú sa schopnosti podniku v rôznych aspektoch ako napríklad doba obratu zásob alebo likvidnosť majetku atď. Podnik pomocou tohoto procesu zisťuje ako rýchlo dosahuje svoje ciele a či je úspešný.
- Personalistika: Riešenie nových zamestnancov, vyplácanie miezd zamestnancom a celkovú spokojnosť zamestnancov.
- Kontrolné procesy: vo firme viac a zameriavajú sa na kontrolovanie ostatných činností a prípadné riešenie nesplnených požadovaných činností.
- Organizácia spoločnosti: rieši organizovanie celkového chodu spoločnosti
- Logistika: riadenie toku materiálu medzi pobočkami dodávateľmi a odberateľmi



### **3.5.2 Hlavní procesy (procesy ktoré priamo vytvárajú pridanú hodnotu pre zákazníka, podnik)**

- Doprava tovaru: Tento proces je veľmi dôležitý pretože je produkt váhovo aj plošne náročný preto je pre zákazníka dôležité aby mu bol dopravený domov a to mu pridáva hodnotu, prípadne prevoz medzi pobočkami respektíve od dodávateľa do požadovaného strediska zákazníkom.
- Nákup materiálu: jednanie o cene a množstve, kvalite a druhu materiálu
- Skladovanie materiálu: Materiál dostáva špeciálnu starostlivosť a bezpečne sa uskladňuje čo udržuje kvalitu materiálu a taktiež spokojnosť zákazníka.
- Rezanie materiálu: V prípade že zákazník potrebuje dosku konkrétnych rozmerov je v podniku možnosť narezania na presné požadované časti podľa nářezového plánu. Taktiež rezivo alebo hranoly je možné narezat' ručnými pílkami, skracovacími pílkami alebo motorovými pílkami.
- Olepovanie materiálu: Na firme je taktiež olepovací stroj ktorý môže celé dosky, prípadne ich kusy olepiť príslušnou hranou
- Poradenstvo: Na predajni prípadne v sklade, sú informovaní a skúsení pracovníci, ktorí dokážu zákazníkovi poradiť najvhodnejší materiál pre ich potrebu.
- Balenie tovaru: materiál sa môže ľahko poškodiť, respektíve môže poškodiť okolie preto sa môže tovar baliť napr. do rôznych plachiet alebo upevniť páskovacím strojom.

### **3.5.3 Podporné procesy (podporujú hlavné procesy):**

- Údržba: udržiavanie stavu hmotného a nehmotného majetku na prijateľnej úrovni. Napríklad údržba strojov, budov atď.

- Bezpečnosť: dohliadanie na bezpečnosť pri práci, aby sa vyvarovalo zraneniam na pracovisku či už zákazníkov alebo zamestnancov.
- Udržovanie čistoty: kvôli celkovému dojmu z podniku a taktiež pre lepšie pracovné podmienky pre zamestnancov.
- Vydávanie tovaru: tovar, ako som už spomínal, je obtiažny na manipuláciu preto sa pri osobnom odbere tovar zákazníkom vydáva na vysoko zdvižnom vozíku alebo prípadne ručne.

### **3.6 Financovanie spoločnosti**

Financovanie podniku je vďaka dlhodobým kladným výsledkom hospodárenia prevažne z vlastných zdrojov ale taktiež je výhodné mať finančné zdroje od finančných inštitútov (hlavne banky) pretože tieto peniaze sú veľmi likvidné a sú potrebné na rýchle splatenie dodávok napr. v prípade keď zákazníci/odberatelia dlhšiu dobu nevyplácajú pohľadávky voči podniku. Z toho dôvodu financovanie tohoto podniku vyzerá zhruba tak, že 60% pochádza z vlastných zdrojov a 40% sú bankové úvery alebo pôžičky.

## 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU

V tejto časti sa budeme venovať analýze okolia, zásob, dodávateľov a analýze SWOT.

### 4.1 Analýza SLEPT

V prvej časti Analýzy sa budeme venovať analýze okolia podniku konkrétne SLEPT.

#### **Sociálne hľadisko:**

V Žiline kde funguje sledovaná hlavná pobočka je podľa najnovších údajov z roku 2017 žije 83 386 ľudí z toho 40 303 mužov a 43 083 žien. Podľa informácií od pracovníkov firmy som sa dozvedel, že zákazníci tejto pobočky sú hlavne z okresu žiliny ale taktiež je dosť zákazníkov z celého žilinského kraja. Čo sa týka nezamestnanosti v žilinskom kraji podľa údajov z roku 2017 tvorí miera nezamestnanosti v žilinskom kraji 6,69%. Čo sa týka Priemerného hrubého platu tak jeho hodnota v Žilinskom kraji je 1010 euro a 62% zamestnancov v tomto kraji dostáva plat menší ako táto priemerná hodnota (9).

Vo firme ktorú analyzujem Je zamestnaných 80 pracovníkov (z toho 18 žien). Vysokoškolsky vzdelaný zamestnanci sú v počte 14 osôb. Priemerná hrubá mzda zamestnancov (bez konateľov) sa pohybuje v rozmedzí 1100-1200 eur, čo je vyššie číslo ako priemer v Žilinskom kraji čo znamená spokojnosť zamestnancov firmy s ich mzdami( čo bolo to potvrdené aj po diskusii s pracovníkmi). V okolí Žiliny sa nachádza dostatočne veľký počet živnostníkov a podnikov zaoberajúcich sa spracovaním dreva prípadne iným spôsobom využívajú sortiment, ktorý ponúka firma Sezam prípadne konkurencia. Hodnota priemernej mzdy pomaly na Slovensku rastie čo môže znamenať zvýšenie dopytu po luxuse a novších a drahších nábytkov a taktiež po produktoch firmy Sezam. Rastie taktiež číslo stavebných projektov v Žilinskom kraji, na ktoré je tiež potreba drevených materiálov. Poslednú dobu sa taktiež dostávajú do módy drevostavby, čo tiež môže viesť ku zvýšeniu dopytu (10).

### **Legislatívne a právne hľadisko:**

Spoločnosť Sezam má právnu formu s.r.o. . Podnik má vytvorenú spoločenskú zmluvu s 12timi dodatkami, spracovaná tak aby bola v súlade s najnovším znením obchodného zákonníka. Podnik má taktiež vytvorený rezervný fond. 4 konatelia spoločnosti sú zároveň spoločníkmi a zastupujú túto firmu. 4 konatelia, ktorí majú rovnaký podiel vo firme 25%. Konatelia zároveň tvoria aj valné zhromaždenie, žiadne iné orgány nie sú vo firme vytvorené. Spoločnosť nemá majetkové podiel v iných spoločnostiach nemá žiadne dcérske spoločnosti, nemá pobočky v zahraničí a nie je majetkovo ani právne prepojená s inou fyzickou alebo právnickou osobou. Nevýhodným zákonom sa pre podnik v poslednom čase prejavil zákon o reštrukturalizácii, ktorí umožňuje podniku ktorý nie je už životaschopný, prejsť do reštrukturalizácie kde sa externý poverený pracovník dostane do vedenia spoločnosti, kým sa firme nepodari znova dostať do chodu alebo kým sa nedostane do fázy likvidácie, tento podnik nemusí vyplatiť pohľadávky voči dodávateľom v prípade že na to nezostanú prostriedky, týmto spôsobom prišla firma Sezam o čiastky peňazí, ktoré nemenovaná firma nebola schopná vyplatiť (11).

### **Ekonomické hľadisko:**

HDP SR: 81,79 mld. Eur je to nárast o 2,5 % oproti roku 2016.

Inflácia na SR má hodnotu 0,5 % čo je o 0,2 % menej ako v roku 2016.

Úroková miera pre úvery pre podnikateľov a právnické osoby sa pohybuje medzi 2-8% záleží na miere rizika, výške obratu a pod (12).

### **Politické hľadisko:**

Vládnuca strana na Slovensku už je po 3tí krát na obdobie 4 roky strana SMER-SD čo znamená že za 3 roky by mala byť vláda stabilná čo momentálne vykazujú aj štatistiky kde vidíme nárast HDP, pokles inflácie, rast hrubej priemernej mzdy za posledný rok. Veľa podnikateľov ale vyjadruje nesúhlas so zákonmi, ktoré táto strana schvaľuje

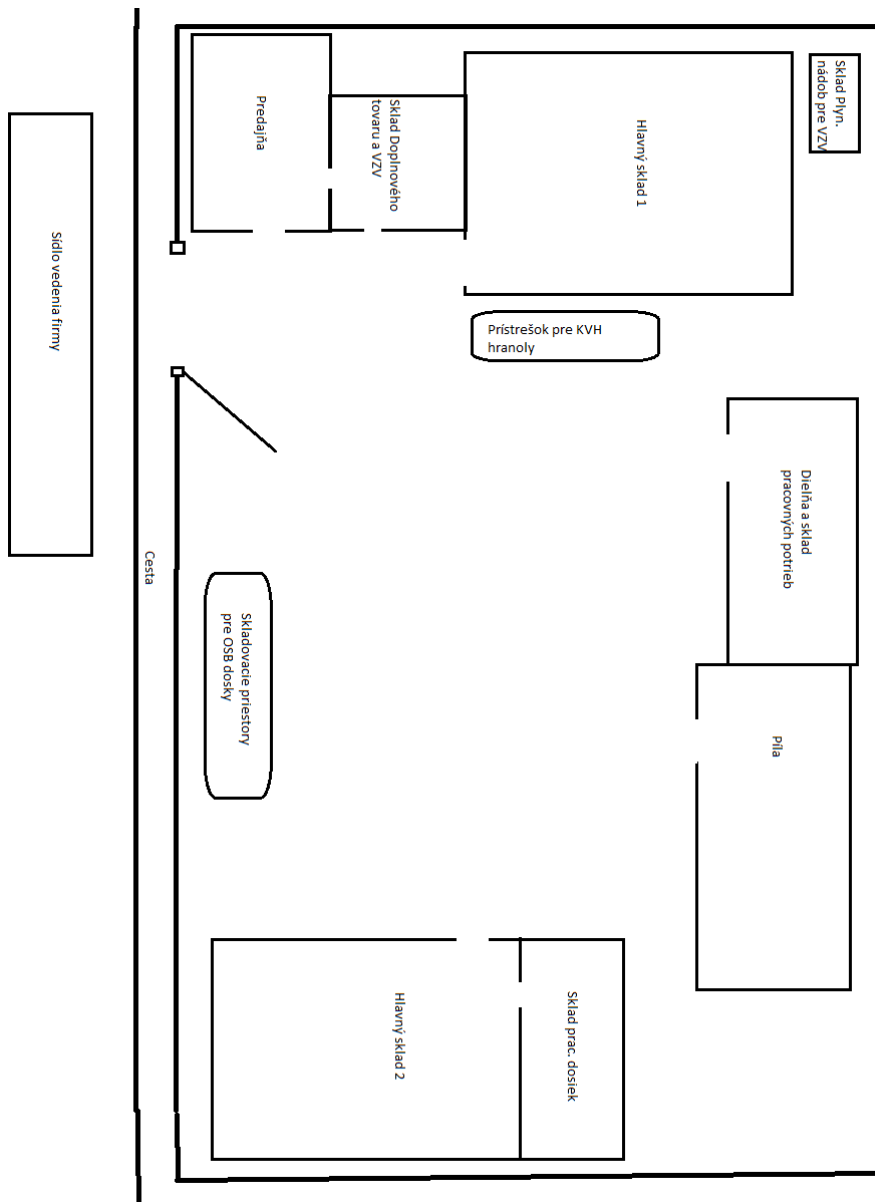
a veľa ľudí je nespokojná s ich vládnutím z dôvodu veľkého podozrenia na korupciu a podobných káuz. Slovensko sa nenachádza v konflikte so žiadnou krajinou čiže tento faktor neohrozuje podnikanie na Slovensku. Keďže je Slovensko súčasťou EU sa v mnohých smeroch politika prispôsobuje Európskej únii, čo ale neovplyvňuje podnikanie firmy Sezam v nejakom väčšom merítku.

### **Technologické hľadisko**

Keďže firma vykonáva hlavne obchodnú činnosť nevykonáva výskum sama o sebe ani ju výskum neovplyvňuje v takom rozsahu ako výrobné podniky. Ale dôležité pre firmu sú hlavne vynálezy čo súvisia so skladovým hospodárstvom ( nové spôsoby skladovania, nové manipulačné prostriedky, vozidlá), inovácie súvisiace s nábytkom (nové spôsoby ochrany dreva, nové druhy kovania a fungovania nábytku), logistické alebo dopravné inovácie ( novšie nákladné vozy a pod.) a inovácie v informačných technológiách( nové druhy komunikácie, zbierania informácií a podobne.)

## 4.2 Analýza Managementu zásob

V nasledujúcej časti sa budeme zaoberať analýzou skladov, a riadením zásob.



Obr. 2: Náčrt hlavného skladu (Vlastná tvorba)

#### 4.2.1 Popis skladovacích priestorov

- Základné skladovacie priestory centrálného skladu v Žiline sú 2 Budovy (Hl. sklad 1 a 2),
- V Hlavnom sklade 1 sa uskladňujú hlavne Laminované drevotrieskové dosky (tvoria najväčší zisk podniku, taktiež sú v najväčšom množstve a farebných prevedeniach), potom Preglejky brezové, OSB dosky s perodrážkou aj bez, v tomto sklade sa taktiež odkladajú dosky ktoré nie sú bežne v ponuke a sú špeciálnymi objednávkami niektorých zákazníkov,
- Hlavný sklad 2 sa rozdeľuje na 2 sektory ako môžeme vidieť na obrázku, priestor na pracovné dosky a v druhej časti skladu sa uskladňujú Celé palety Laminovaných drevotrieskových dosiek, škároviek, laťoviek, preglejok, profilov, terasoviek a eurohranolov,
- Pod prístreškom pre KVH hranoly sa uskladňujú 13 metrov dlhé KVH hranoly rôznych priemerov, Skladujú sa len pod prístreškom kvôli obtiažnej manipulácii s nimi ,
- Skladovacie priestory pre OSB dosky kde sa ukladá nízko kvalitové rezivo( strešné laty, dosky, hranoly), celé palety OSB dosiek, palety cement-trieskových dosiek cetris, zatepl'ovacieho materiálu steico, tieto materiály sa uskladňujú taktiež len pod prístreškom,
- V malom sklade doplnkového tovaru sa nachádzajú rôzne laky a lepidlá na drevo, kovania na nábytky, dvere, pásy na ohraňovanie dosiek a podobne,
- V Dielni sa skladuje nepriamy materiál, rôzne pracovné odevy, rukavice a nástroje ako motorové píly a podobne, taktiež sú tu uskladnené nástroje pre mechanikov, ktorí sa venujú údržbe nákladných vozov a Vysokozdvižných vozíkov, pre vysokozdvižné vozíky je za hlavným skladom jedna taktiež skladovací priestor pre plynové nádoby s palivom pre VZV.

#### **4.2.2 Signalizačná a poistná zásoba podniku**

- Pri dosiahnutí hranice signalizačnej zásoby je potreba objednať materiál od dodávateľa. U tohto podniku je určená u každého tovaru s iným dodávateľom inak záleží na dodacej dobe a výške spotreby daného tovaru. Ako som spomínal najviac predávané sú laminované drevotrieskové dosky u ktorých sa obtiažne určuje signalizačná zásoba, záleží na momentálnych trendoch u zákazníkov, ktoré farebné prevedenia sú preferovanejšie a podobne. Z toho dôvodu sa v podniku nedá jednoznačne určiť signalizačná zásoba, pohybuje sa v hodnotách medzi 15% až 50% plnej kapacity konkrétneho tovaru.
- Poistná zásoba využíva na vykrývanie možného poškodenia materiálov, či už pri preprave, chybou zamestnanca, alebo nepriaznivým počasím. Poistná zásoba sa drží zhruba na 10%

#### **4.2.3 Manipulácia a balenie**

- Manipulácia v sklade prebieha hlavne pomocou vysokozdvížných vozíkov, v hlavnom sklade sa nachádzajú 4 vozíky z toho 1 je so silnejším a vyšším zdvihom, tento vozík sa používa pri obtiažnej manipulácii, ktorú je niekedy potrebné vykonávať (napr. pri manipulácii s 13 metrovými kvh hranolmi. Ďalej sa používa paletový vozík na menšie krabice napr. s Abs páskami alebo krabice s kovaniemi. Pri manipulácii nastávajú situácie, kde sa musí manipulovať aj ručne preto je potrebné aby boli pracovníci v sklade vybavení rukavicami.
- Pri dodávkach tovaru od dodávateľa býva materiál uložený na paletách, alebo na prekladoch pripevnených páskou. Taktiež väčšina týchto materiálov je taktiež zabalených v v igelitových obaloch a krabiciach. Pri uskladňovaní sa používajú kartóny, ktoré sa podkladajú do regálov a taktiež sa ním dosky zakrývajú aby sa ochránili pred poškodením. Pri Expedícií sa tieto kartóny používajú tiež, balíky dosiek sa podložia a prikryjú kartónmi, a zapáskuje sa pomocou prístroje s kovovou páskou.



### **4.3 Analýza Dodávateľov**

U analýzy dodávateľov sa budeme venovať predstaveniu dodávateľov a dôvodu ich voľby firmou Sezam s.r.o. Firma nemá nejaký konkrétny spôsob hodnotenia dodávateľov, dodávatelia sú vybraný podľa kvality, ceny, služieb, ochoty spolupracovať a hlavne podľa Vyhovujúcej polohy skladov dodávateľa z dôvodu šetrenia logistických nákladov.

#### **4.3.1 Egger s.r.o.**

Výrobca drevených materiálov a polotovarov rakúskeho pôvodu. Je to najväčší dodávateľ. Firma Sezam odoberá od tohoto dodávateľa veľkú škálu rôznych dekorov laminovaných drevotrieskových dosiek, tovar, ktorý je najpredávanejší a má najväčší podiel na obrate. ďalej sa odoberajú pracovné dosky, OSB dosky s, aj bez perodrážky a parkety veľkoplošné. Spolupráca s firmou egger je pre firmu výhodná z hľadiska vysokej kvality a výhodnej ceny, taktiež za odber veľkého množstva dekorov drevotrieskových dosiek poskytuje firma Egger rôzne zľavy a odmeny. Dodávky materiálu sú dohodnuté na 2 týždňoch od odoslania objednávky a prichádzajú do centrálneho skladu v Žiline, alebo prípadne aj do Skladu v Bratislave z dôvodu blízkosti k rakúsku odkiaľ sa materiál dováža. Predtým sa Laminované drevotrieskové dosky odoberali aj od Slovenského dodávateľa Bučina s.r.o. , ktorí ale požadoval pre spoluprácu podmienky, ktoré boli pre firmu sezam nevýhodné tak prestúpil do vzťahu s firmou egger (18).

#### **4.3.2 Kronospan s.r.o.**

Od Poľskej pobočky firmy Kronospan sa nakupujú taktiež OSB dosky ale nižšej kvality a aj ceny ako alternatíva ku OSB doskám od eggeru. Dodávky dochádzajú z poľskej pobočky po 3 týždňoch od objednania (20).

#### **4.3.3 Eurospan s.r.o.**

Nový ukrajinský dodávateľ, zvolený ako alternatíva k drahšiemu slovenskému dodávateľovi za porovnateľnú kvalitu. Odoberá sa hlavne tovar ako Dvere všetkých druhov a rezivo. Dodáva sa do 2 týždňov a to do Košickej pobočky firmy sezam (20).

#### **4.3.4 Bučina s.r.o.**

Dodávateľ so sídlom vo Zvolene. Momentálne sa od neho odoberajú škárovky listnatého typu, surové drevotrieskové dosky, MDF a HDF dosky, surové aj laminované. Ako už bolo spomenuté vyššie bol tento dodávateľ kedysi aj dodávateľom laminovaných drevotrieskových dosiek, momentálne keď dôležitý zákazník vyžaduje tovar od Bučiny musí sa nakupovať a ďalej predávať s nízkou maržou. Dodacia doba je 2 týždne (17).

#### **4.3.5 Rettenmeier s.r.o.**

Dodávateľ sídlaci na Slovensku v Liptovskom hrádku. Odoberá sa surové rezivo (strešné laty, hranoly, dosky...), Profily (tatranský, zrubový, klasický), Hobľované materiály a obklady (dlážkovica a podobne). materiál sa dodáva do týždňa priamo na hlavný sklad v Žiline.

#### **4.3.6 Lk servis- Partizánska Ľupča**

Z LK servisu sa momentálne dodáva iba surové rezivo, z toho dôvodu že tento výrobca čelí problémom pretože nedávno firma vyhorela. Predtým sa brali taktiež hobľované materiály a profily. Dodáva sa do týždňa na hlavný sklad (20).

#### **4.3.7 Welde s.r.o.**

Je to dcérska spoločnosť firmy Welde GmbH so sídlom v Českých Otrokovicích. Odoberá sa materiál typu preglejka. Konkrétne preglejka topoľová, brezová (hladká aj protišmyková). Firma dodáva svoj materiál zvyčajne do strediska v Bratislave z dôvodu blízkosti ( v niektorých prípadoch vyťaženosti strediska v BA, aj do centrálného skladu v Žiline). Dodacia Doba zvyčajne 2 týždne (19).

#### **4.3.8 DYAS a.s.**

Dodávateľ so sídlom v Novom meste nad Váhom. Odoberajú sa odtiaľto preglejky stolárske( bukové). Dodávky tohto dodávateľa prichádzajú na hlavný sklad v priebehu 1 týždňa.

#### **4.3.9 Smrečina a.s.**

Dodávateľ z Bánskej Bystrice. Firma dodáva do 2 týždňov materiál Sololit (20).

#### **4.3.10 Jaf holz s.r.o.**

Firma sídliaca v Žiline blízko hlavného strediska firmy Sezam. Jaf holz je zároveň konkurenciou Sezamu, ale z dôvodu obtiažnosti zaobstarávania niektorých materiálov, ktoré požadujú zákazníci Sezamu je výhodnejšie odoberať cez firmu Jaf holz. Konkrétne sa odoberajú Lat'ovky (surové aj dyhované), dyhované MDF a niektoré typy Protišmykových a fóliových preglejok napr. na šalovanie a podobne. Keďže je tento dodávateľ v blízkom okolí je možné dopĺňať tovar v priebehu dňa vlastnou dopravou malými nákladnými autami slúžiacimi na rozvoz tovaru po okolí (20).

#### **4.3.11 Steico AG**

Tento dodávateľ pôsobí na medzinárodnej úrovni( hlavné sídlo je v Mníchove v Nemecku), vyrába mäkké drevozvláknité izolačné materiály rôznych druhov slúžiacich hlavne na zatepl'ovanie. Do centrálneho skladu v Žiline sa dováža z Poľského skladu (Czarnków) a dodáva sa taktiež v dobe do 2 týždňov (20).

#### **4.3.12 hranipex a.s.**

Tento dodávateľ je dcérskou firmou najväčšieho dodávateľa firmy, Egger ktorá dodáva pre Sezam ABS pásy slúžiace na ohraňovanie rôznych druhov dosiek značky Egger. Sídlo má v Sučanoch neďaleko od Žiliny z toho dôvodu je dodacia doba do 1 týždňa (20).

#### **4.3.13 Démos s.r.o.**

Ďalšia konkurenčná firma (dalo by sa povedať že najsilnejšia konkurencia), s pobočkou v blízkosti centrálneho skladu v Žiline. Firma je pôvodom z Českej republiky, kde majú veľmi rozšírený predaj kovaní ku nábytkom. Predaj kovania netvorí pre Sezam príliš veľký podiel na obrate, predáva ho z dôvodu ústretovosti voči zákazníkovi aby mohol zároveň s dreveným materiálom nakupovať rovno aj kovanie k nemu. Z toho dôvodu sa neoplatí Objednávať veľké množstvá kovaní z diaľky. Preto podľa potreby Sezam s vlastnými nákladnými autami nakupuje tieto kovania v tejto konkurenčnej firme na počkanie (20).

#### **4.3.14 Hasslacher gmbh**

Rakúsky dodávateľ sídliači v Sachsenburgu. Od tohoto dodávateľa sa objednávajú 13metrové hranoly KVH rôznych priemerov a 13 metrové hranoly lepšej kvality BSH. Dodacia doba je do 2 týždňov (20).

#### **4.3.15 Slovpex a.s.**

Dodávateľ z Dolného Kubína, od ktorého sa odoberajú Eurohranoly. Odoberá sa vlastnou dopravou (20).

#### **4.3.16 Incomed s.r.o.**

Dodávateľ so sídlom vo Veľkých Úľanoch. Firma Sezam odoberá terasovú dlažbu a iné hobľované materiály v dobe do 2 týždňov (20).

#### **4.3.17 Drevárska fabrika Turzovka**

Podľa názvu je to podnik sídliaci v Turzovke, Firma Sezam pomocou vlastnej dopravy odoberá škárovky z ihličnatých stromov, viacerých druhov (20).

#### **4.3.18 Cetriz s.r.o.**

Tento podnik sa zaoberá výrobou vysoko-kvalitných cemento-trieskových dosiek ktoré sa využívajú napríklad na fasády, balkóny, podlahy a podobne. Pre firmu Sezam dodáva do doby 1 týždňa z veľkoskladu v Stupave (20).

#### **4.3.19 AVECAN s.r.o.**

Tento dodávateľ je zároveň ďalšou z konkurencií pre Sezam v Žiline, ale majú medzi sebou dobré vzťahy a udržiujú takzvanú cenovú úniu a vzájomne si dodávajú materiály, ktoré sa jednej alebo druhej firme obtiažne zháňajú, s nižšou maržou. Odoberá sa väčšinou vlastnou dopravou (20).

## 4.4 Analýza SWOT

Analýza silných a slabých stránok podniku a taktiež príležitostí a hrozieb.

Tab. 1: SWOT analýza- Silné a slabé stránky

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Silné stránky</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• podnik je ako som spomínal na trhu už od roku 1991, Čiže podnik už má dobré meno, respektíve dobrú reputáciu</li><li>• Dobré a dlhodobo udržiavané vzťahy s hlavnými dodávateľmi</li><li>• súvisiace s predchádzajúcim bodom, spoľahlivosť hlavných dodávateľov z čoho vyplýva kvalitný materiál a dodržiavanie termínov</li><li>• dobrá kapitálová štruktúra a likvidita</li><li>• vysoká diverzifikácia tovaru</li><li>• výrazne plusový výsledok hospodárenia, veľa investícií</li><li>• kvalitný zamestnanci</li></ul> |
| <b>Slabé stránky</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• zastaralý informačný systém</li><li>• nie vždy efektívny manažment na nižších úrovniach</li><li>• zastaralé metódy v riadení</li><li>• vysoké riziká čo sa týkajú bezpečnosti pretože je to hlavne práca s dreveným materiálom</li><li>• slabá vymáhateľnosť pohľadávok</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                          |

Tab. 2: SWOT analýza- Príležitosti a hrozby

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Príležitosti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• zlepšovanie logistiky</li> <li>• využitie problémov konkurencie(napr. nespoľahlivosť, nedostatok dodatkových služieb a podobne)</li> <li>• predaj cez internet</li> <li>• orientácia na nového zákazníka</li> </ul> <p>zmena trendov( do módy sa dostávajú drevo-domy a firma ponúka materiály na ich stavbu)</p>                                                                                                                      |
| <b>Hrozby</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• strata dôležitých zákazníkov alebo dodávateľov</li> <li>• príchod novej, alebo zosilnenie starej konkurencie</li> <li>• politické zmeny</li> <li>• cenová vojna s konkurenciou( často ide veľmi pod cenu)</li> <li>• nevyplácanie pohľadávok odberateľmi( vymáhanie súdnou cestou je veľmi zdĺhavé a náročné</li> <li>• zmena ekonomických trendov</li> <li>• Prírodné katastrofy</li> <li>• odchod dôležitých zamestnancov</li> </ul> |

## **5 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA**

Na základe analyzovaných poznatkov, sa v nasledujúcej časti budeme venovať nožnej optimalizácii podniku z hľadiska zníženia nákladov, zvýšenia spokojnosti zákazníkov, a zlepšeniu dodacích termínov, pomocou zmien alebo inovácií.

### **5.1 Návrh priebehu zákaziek a logistiky**

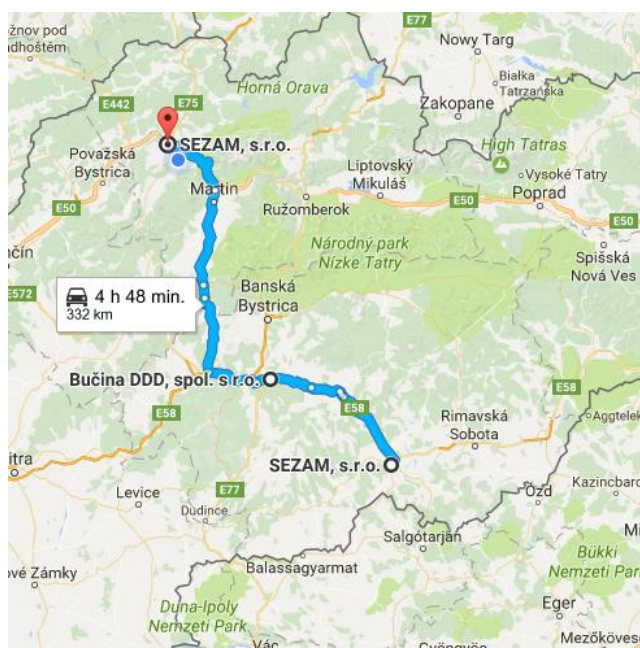
V nasledujúcej časti zhodnotíme akým spôsobom by sa mali dostávať zákazky ku jednotlivým zákazníkom po celom Slovensku z Centrálného skladu v Žiline. Naplánovali sme prepravu týchto zákaziek a taktiež sme zvolili u niektorých dodávateľov dodávky vlastnou dopravou. Pre šetrenie nákladov na dopravu dodávateľom a vyťaženie kamióna je potrebné plánovanie logistiky čo najefektívnejšie aby kamión nešiel nikdy naprázdno. Priebeh zákazky pozostáva teda vlastne z dodávky materiálu na sklad (väčšinou hlavný), potom z objednávky na príslušnom stredisku zákazníka, Objednávka Celého príslušného strediska sa odosiela na Centrálny sklad. Ďalej nastáva podľa plánu rozvozov chystanie balíkov materiálu pre konkrétnych zákazníkov konkrétnych stredísk, doprava tohoto materiálu na stredisko a odtiaľ malým nákladným autom k zákazníkovi. Pre tieto objednávky som vytvoril týždňový plán ktorý sa bude opakovať pre 2 veľké nákladné autá.



### 5.1.1 Pracovný deň 1.

Tab. 3: Trasa ZA-LC-ZA

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kamión 1. ZA-LC-ZA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>Na nasledujúcom obrázku vidíme trasu pre kamión, ktorý sa naloží (čo môže byť časovo náročné, podľa počtu zákazníkov toho dňa žilinskej pobočky, preto sa čiastočne nakladá už aj predchádzajúci pracovný deň) a vezie materiál pre zákazníkov Lučeneckej pobočky sezamu kde sa pomocou vysokozdvížných vozíkov vyloží. Vykládka tovaru môže trvať až do hodiny, v prípade komplikácií aj viac. Následne tento kamión ide ku dodávateľovi Bučina, kde sa nakladá v priebehu hodiny materiál ktorí sa spomína v časti o dodávateľoch a vracia sa s ním naspať na Centrálny sklad do Žiliny, kde sa vyloží a uskladní. Čiže celkový čas cesty (bez nakládky tovaru na centrálnom sklade) sa pohybuje za normálnej premávky v rozmedzí 6 hodín 48minút.</p> |



Obr. 3: Trasa ZA-LC-ZA (8)

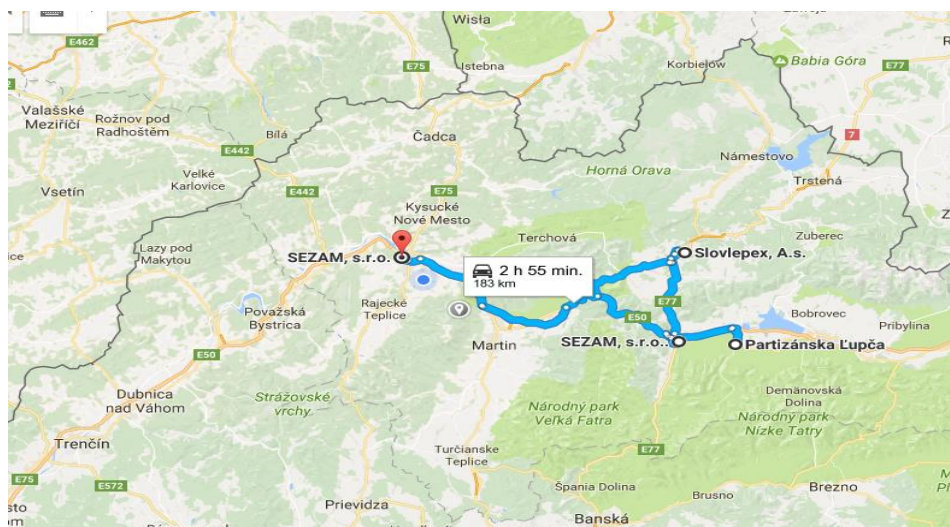
Tab. 4: Nakládka ZA-KE

|                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kamión 2. ZA-KE (nakládka)                                                                                                                         |
| Kvôli dlhej a náročnej ceste ( pretože je zatiaľ neexistujúca diaľnica) sa Kamión nakladá materiálom už deň dopredu, aby mohol skoro ráno vyraziť. |

### 5.1.2 Pracovný deň 2.

Tab. 5: Trasa ZA-RK-ZA

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kamión 1. ZA-RK-ZA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Nasledujúci deň sa kamión 1. nakladá, potom vyráža do skladu v Ružomberku, tu sa tovar Vyloží v priebehu hodiny, pokračuje ďalej do Partizánskej Ľupče do firmy LK servis kde sa v priebehu 30 minút materiál naloží, pokračuje do Dolného Kubína do firmy Slovlepex kde sa v priebehu hodiny naloží príslušný materiál a vracia sa naspäť na centrálny sklad. Čiže celkový čas cesty (bez nakládky tovaru na centrálnom sklade) sa pohybuje za normálnej premávky v rozmedzí 5hodín a 30minút. |

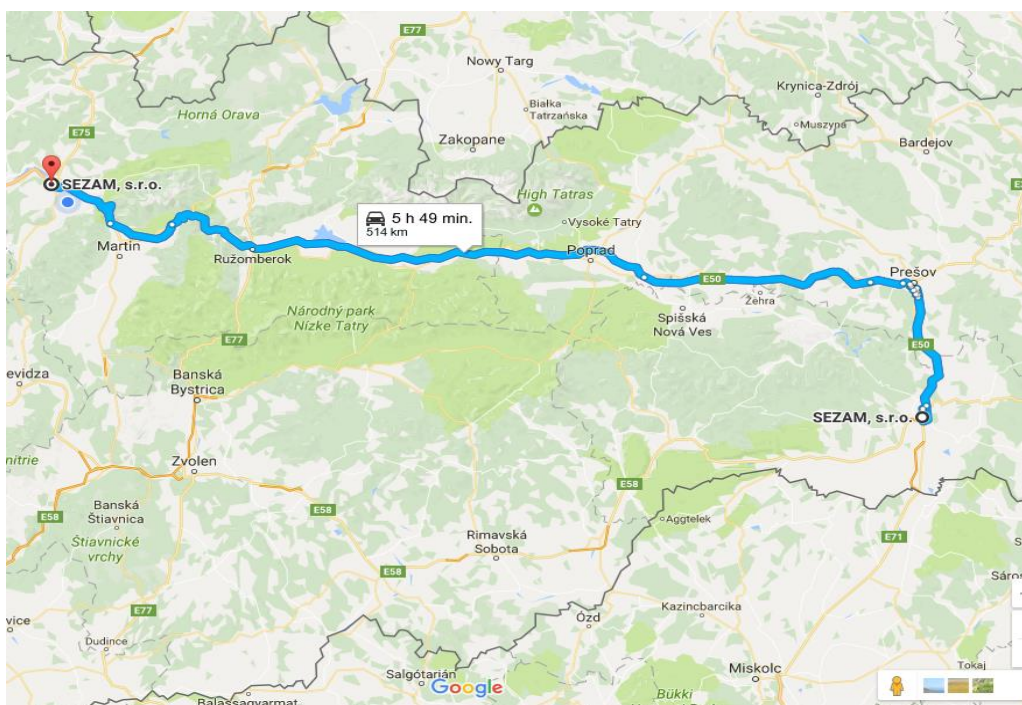


Obr. 4: Trasa ZA-RK-ZA (8)

Tab. 6: Trasa ZA-KE-ZA

Kamión 2. ZA-KE-ZA

Už vopred nachystaný kamión ráno odchádza na Košickú pobočku, tam sa vyloží tovar. Na pobočke už je nachystaný materiál od Ukrajinského dodávateľa, ktorí sa nakladá do kamiónu a vracia sa naspäť do centrálného skladu, vykládka a nakládka trvá približne do 2 hodín 30 minút. Celkový čas cesty (bez nakládky tovaru na centrálnom sklade) sa pohybuje za normálnej premávky v rozmedzí 8 hodín a 19 minút.

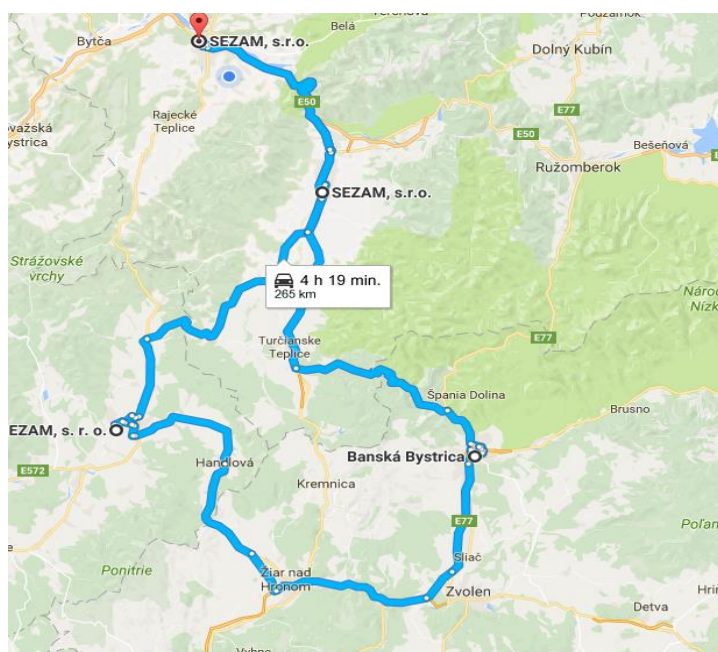


Obr. 5: Trasa ZA-KE-ZA (8)

### 5.1.3 Pracovný deň 3.

Tab. 7: Trasa ZA-MT-PD-ZA

| Kamión 1. ZA-MT-PD-ZA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Opäť sa tovar chystá a naloží do kamióna tento krát ale pre 2 strediská. To znamená že vodič kamiónu si musí zorganizovať nakládku tovaru tak aby bolo bližšie stredisko vo vrchnej časti kamióna. Následne ide kamión na pobočku v Martine, kde sa v priebehu hodiny vyloží, pokračuje ďalej do Najnovšieho skladu v Prievidzi, tento sklad je jeden z najväčších skladov a slúži aj ako Vytťažovací sklad kde sa uskladňuje tovar ktorí sa nakupuje za účelom rentability a jeho budúceho využitia( Napr. pri očakávaných zvýšeníach cien istého materiálu a podobne). Tento tovar sa v prípade potreby (a to býva často) teda berie naspäť do skladu v Žiline. Nakládka a Vykládka tovaru sa pohybuje okolo 2 hodín. Kamión potom pokračuje do Banskej Bystrice, kde v Smrečine berie Sololit, ktorý sa nakladá v priebehu 30minút a potom sa kamión vracia do Žiliny. Čiže celkový čas cesty (bez nakládky tovaru na centrálnom sklade) sa pohybuje za normálnej premávky v rozmedzí 6hodín a 49minút.</p> |

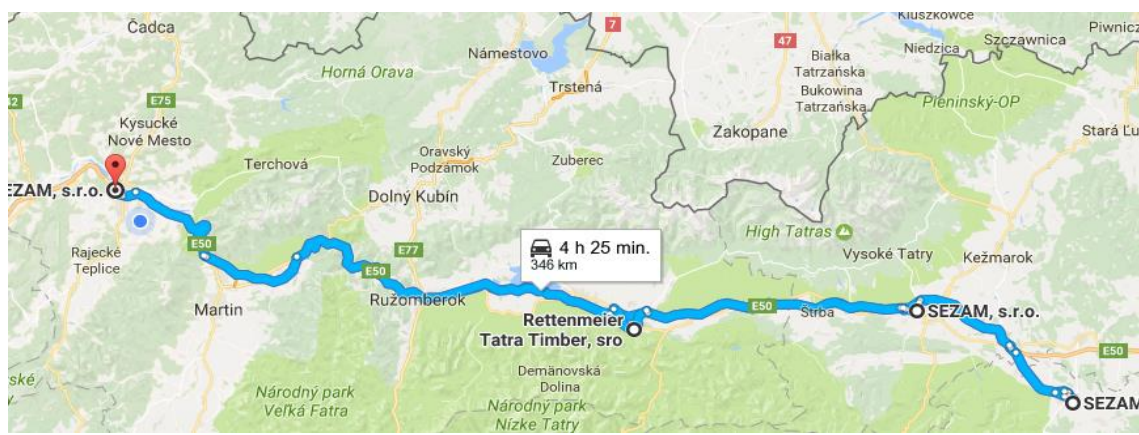


Obr. 6: Trasa ZA-MT-PD-ZA (8)



Tab. 8: Trasa ZA-PP-SNV\_ZA

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kamión 2. ZA-PP-SNV-ZA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>Kamión 2. sa opäť nakladá takým spôsobom ako kamión 1., čiže logicky podľa postupnosti pobočiek. Najskôr ide do Popradu kde sa hodinu vykladá, potom do Spišskej Novej Vsi kde to trvá rovnako dlho. Po ceste naspäť do Žiliny sa zastaví v Liptovskom Hrádku vo firme Rettenmeier, kde sa v priebehu 45 minút. nakladá materiál ktorí cestuje do centrálneho skladu. Čiže celkový čas cesty (bez nakládky tovaru na centrálnom sklade) sa pohybuje za normálnej premávky v rozmedzí 7 hodín a 10 minút.</p> |

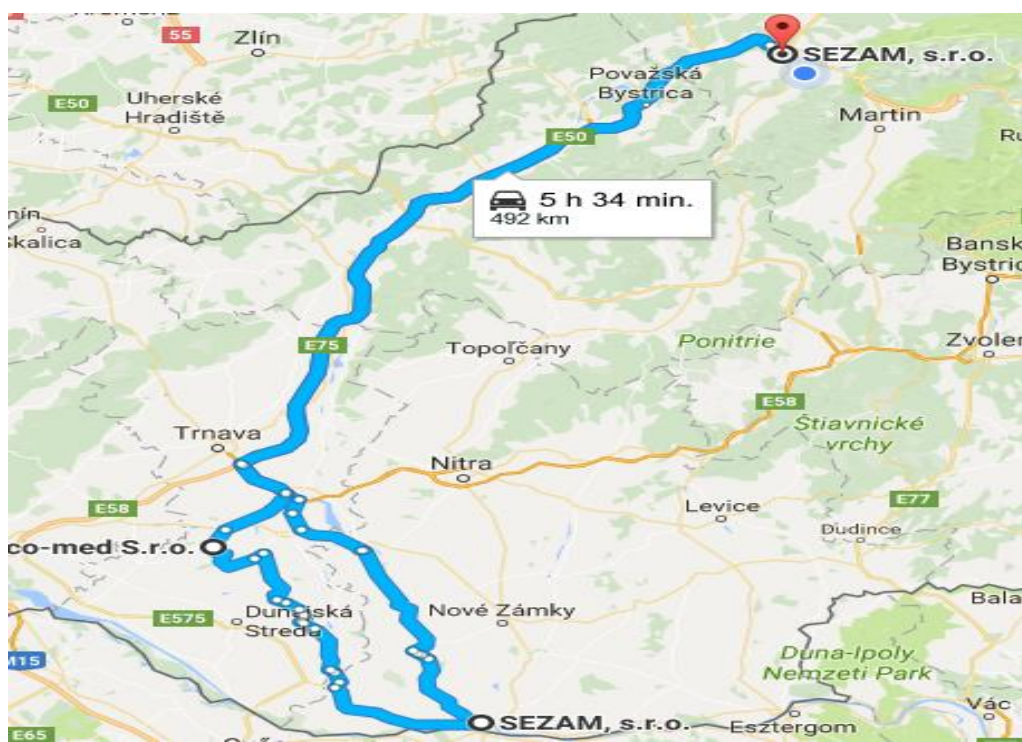


Obr. 7: Trasa ZA-PP-SNV-ZA (8)

#### 5.1.4 Pracovný deň 4.

Tab. 9: Trasa ZA-KN-ZA

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kamión 1. ZA-KN-ZA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Kamión 1. sa nakladá a potom odchádza do Komárna, tu sa tovar vykladá v priebehu hodiny, potom pokračuje do Veľkých Ulian, kde sa nachádza dodávateľ Incomed kde sa nakladá tovar v priebehu 45 minút a potom sa vracia naspäť do Žiliny. Čiže celkový čas cesty (bez nakládky tovaru na centrálnom sklade) sa pohybuje za normálnej premávky v rozmedzí 7hodín a 19minút. |

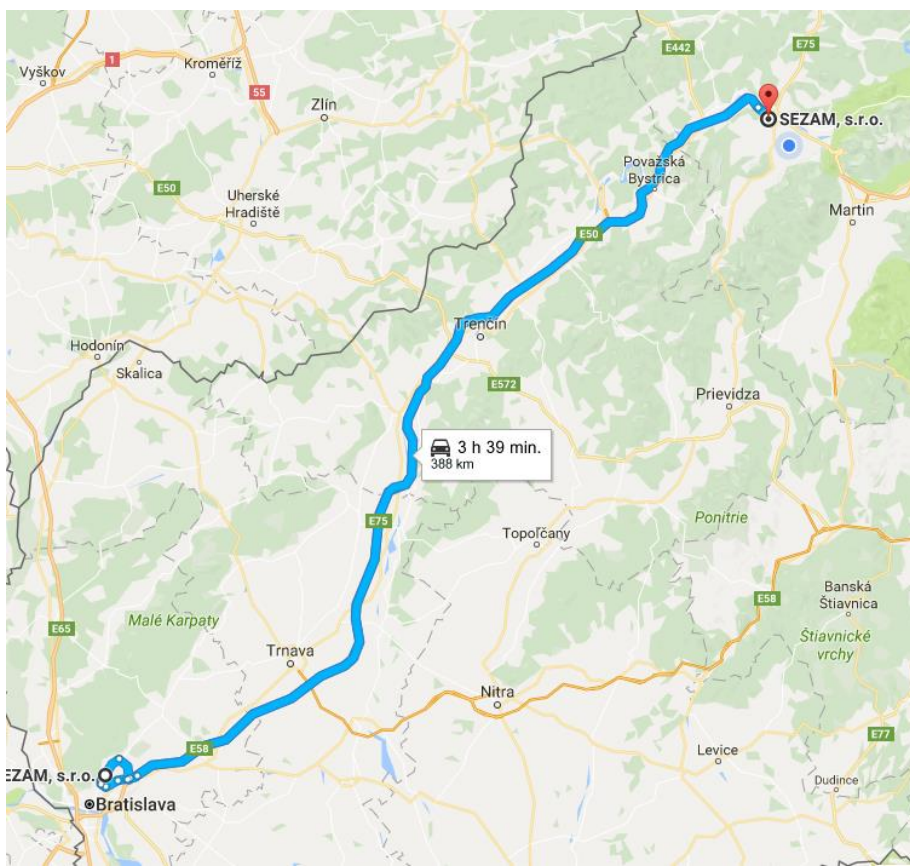


Obr. 8: Trasa ZA-KN-ZA(8)

Tab. 10: Trasa ZA-BA-ZA

Kamión 2. ZA-BA-ZA

Kamión 2. v tento deň sa nakladá a cestuje do Bratislavy, tam sa tovar vykladá, ale taktiež sa nakladá tovar ktorý prišiel z Welde na stredisko v Bratislave, alebo prípadne aj nejaký tovar od Egger-u. Vykládka a nakládka trvajú približne 2 hodiny a kamión sa potom vracia naspäť do Žiliny. Čiže celkový čas cesty (bez nakládky tovaru na centrálnom sklade) sa pohybuje za normálnej premávky v rozmedzí 5hodín a 39minút.

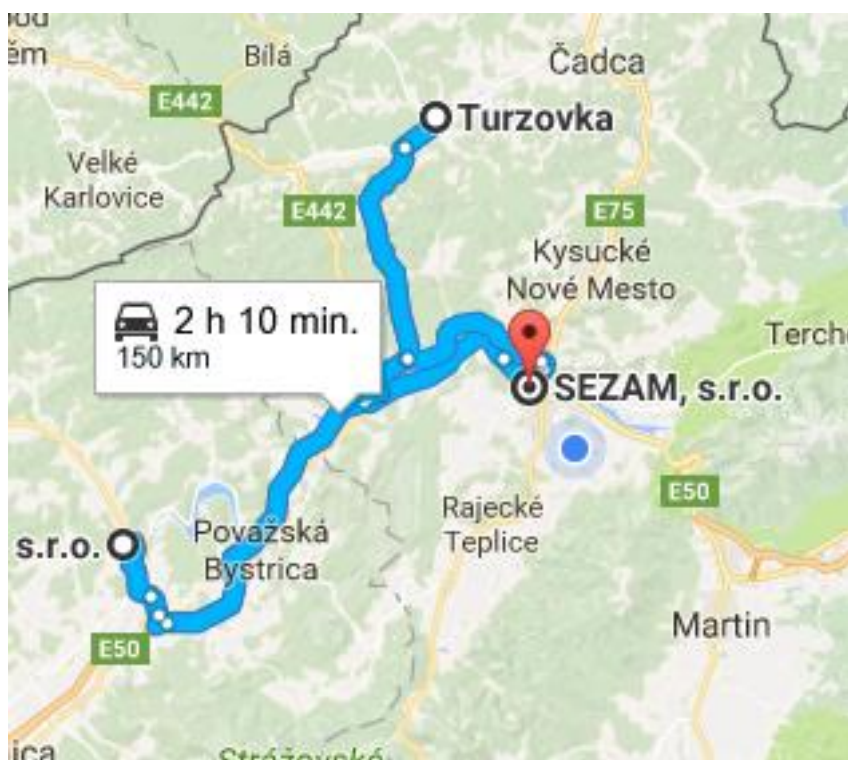


Obr. 9: Trasa ZA-BA-ZA (8)

### 5.1.5 Pracovný deň 5.

Tab. 11: Trasa ZA-PÚ-ZA

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kamión 1. ZA-PÚ-ZA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| V piatok sa kamión 1. nachystá a presúva do neďalekej Púchovskej pobočky kde sa za hodinu vykladá, kamión sa vracia späť smerom na Žilinu, ale odbáča do Turzovky kde sa naloží materiál v priebehu 45minút a odchádza späť do Žiliny. Čiže celkový čas cesty (bez nakládky tovaru na centrálnom sklade) sa pohybuje za normálnej premávky v rozmedzí 3hodín a 55minút. |

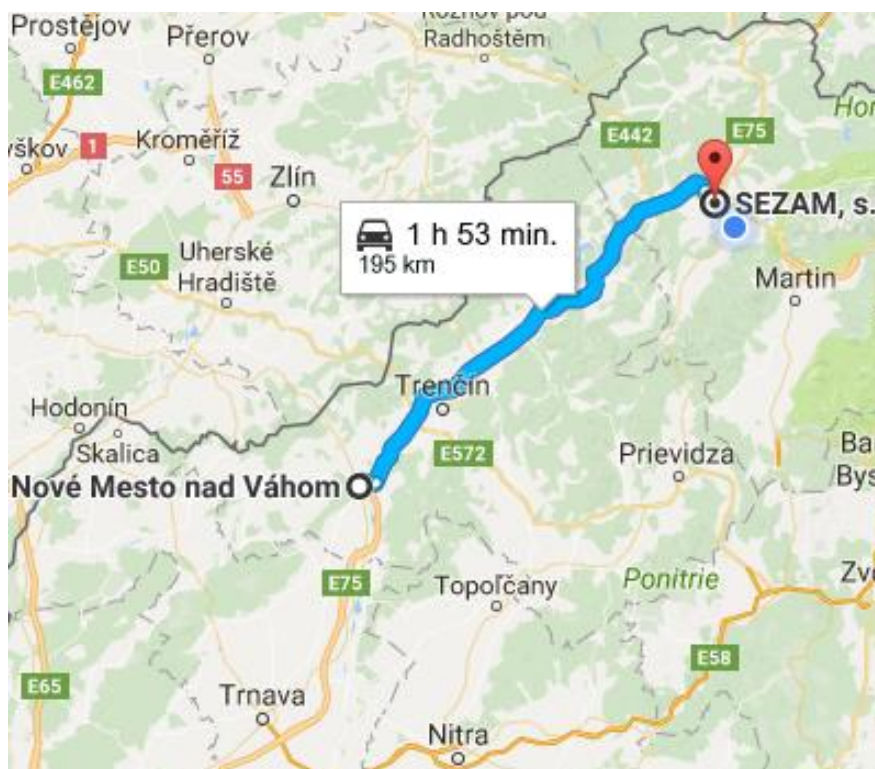


Obr. 10: Trasa ZA-PÚ-ZA (8)



Tab. 12. Trasa ZA-NMV-ZA

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kamión 2. ZA-NMV-ZA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Pri klasickom postupe sa kamión naloží a odcestuje do Nového Mesta nad Váhom, kde sa tovar za hodinu vyloží a v rovnakom meste sa zastaví kamión vo firme Dyas kde sa naloží materiál za taktiež hodinu a odchádza naspäť do Žilinského skladu. Čiže celkový čas cesty (bez nakládky tovaru na centrálnom sklade) sa pohybuje za normálnej premávky v rozmedzí 3hodín a 53minút. |



Obr. 11: Trasa ZA-NMV-ZA (8)

## **5.2 Optimalizácia Priebehu zákazky zákazníkov hlavného skladu**

Vyriadenie zákaziek môže byť na hlavnom sklade komplikované v prípade keď do chystania zákaziek vstupujú vo veľkom množstve zákazníci, ktorí si prišli zobrať tovar na počkanie. V tomto prípade môžu vzniknúť zdržania chystania tovaru pre jednotlivé strediská čo môže narušovať plán rozvozu na jednotlivé strediská. Problém by sa dal vyriešiť zamestnaním viacerých skladníkov, ale tieto komplikácie nie sú na dennom poriadku, preto by mohlo byť takéto riešenie neefektívne. Firma má nevyužitý pozemok susediaci so skladoom. Časovo náročné je hlavne vyberanie materiálu, ktorí je uviaznutý pod iným materiálom. To znamená že napríklad na OSB doskách konkrétnej hrúbky sú uložené OSB dosky iných veľkostí. Nastávajú situácie kde zákazník požaduje 1 takúto dosku na ktorej je minimálny zisk a vytiahnutie je veľmi zdĺhavé. Preto by bolo výhodné rozšíriť skladovacie priestory a tam kde je možné nainštalovať regály vďaka ktorým by bolo pre vysokozdvížný vozík jednoduchšie manipulovať s tovarom, čo by zvýšilo aj spokojnosť zákazníka ktorý by menej čakal a znížila by sa pravdepodobnosť nedodržania termínu. Tieto modifikácie hlavného skladu sú, ale témou pre ďalšiu prácu takže ich nebudeme ďalej v tejto rozvíjať.

## **5.3 Podmienky realizácie**

Pre realizáciu navrhovaného riešenia je potrebný súhlas vedenia s takouto zmenou Dopravy. Je taktiež potrebné zriadiť plán rozvozov, podľa ďalších interných informácií podniku. Ďalej je potrebné uzavrieť dohodu s dodávateľmi, pri ktorých sa bude jednať o osobný odber a to v takom zmysle aby boli pripravený expedovať materiál v dobe kedy bude prichádzať na ich stredisko nákladné auto firmy Sezam. Kamióny majú v prípade komplikácií časovú rezervu, ale aby nevznikali problémy je aj tak potrebné aby boli v dobrom stave a taktiež prejazdne cestné komunikácie ktoré sa budú využívať. Momentálne sú v podniku len 3 vodiči spôsobilí šoférovať kamión preto v prípade ich ochorenia alebo nespôsobilosti jazdy je potrebné najatť ďalších zamestnancov schopný túto prácu vykonávať alebo zaškoliť a zaobstaratť vodičský preukaz na kamióny pre súčasných zamestnancov skladu alebo vodičov malých nákladných áut. Čo sa týka úprav a inovácií centrálného skladu ktorému sme sa venovali iba okrajovo je potrebné

taktiež schválenie vedením a dostatočný investičný kapitál, taktiež je potrebné podrobné naplánovanie takéhoto projektu.

## **5.4 Prínosy realizácie**

Prínosom vypracovaného návrhu je hlavne šetrenie nákladov spojených s dodávkami, ktoré sa šetria vďaka vlastnej preprave. Týmto sa taktiež vyhneme utopeným nákladom spojených s cestami, kedy sa kamióny vracajú naprázdno na hlavnú pobočku. Taktiež sa pomocou tohto plánu viac využívajú kamióny a ich šoféri, keďže často bývajú nevyužití. Urýchlia sa aj dodávky materiálov na hlavnú pobočku, z toho vyplýva že tieto materiály sa rýchlejšie chystajú pre zákazníkov a tým sa zlepši aj čas dodania ku zákazníkovi a ich spokojnosť. Čo sa týka optimalizácie zákazky pre zákazníkov hlavnej pobočky v Žiline, ktorej som sa dotkol len okrajovo tak by došlo ku zvýšeniu kapacity skladu a taktiež ku zjednodušeniu manipulácie pre skladníkov.

## ZÁVER

Bakalárska práca ktorej cieľom bolo navrhnuť priebeh zákazky v spoločnosti SEZAM s.r.o. V tejto práci som sa snažil nie len aplikovať znalosti na navrhnutie priebehu zákazky, ale aj optimalizovať logistické procesy v podniku tak aby sa racionálne využili náklady a kapacity.

Práca je rozdelená na 3 časti. Prvá časť sa nazýva teoretické východiská práce. Táto časť sa zaoberá vyberaním teoretických poznatkov podstatných pre pochopenie problematiky, prípadne využiteľných pri riešení návrhu zákazky. V tejto časti som sa venoval napríklad CRM, čiže riadenie vzťahov so zákazníkmi. Ďalej teóriou podstatnou pre pochopenie fungovania procesov a obchodu. Zaoberal som sa aj teóriou logistiky a skladového hospodárstva, ktorú som najviac upravoval a analyzoval vo vybranom podniku.

Druhá časť bakalárskej práce je pomenovaná ako analýza súčasného stavu. V tejto časti bolo potrebné vybrať a od sledovať činnosti a vybrať podstatné informácie pre túto prácu. Sledoval som hlavne činnosti a aktivity v hlavnom sklade a na predajni. Ďalej som sa zameriaval na logistiku podniku hlavne čo sa týka dodávateľov. Použil som taktiež SWOT a SLEPT analýzu.

Posledná tretia časť je na návrh riešenia. V tejto časti sme navrhli priebeh zákazky z hlavného skladu do ostatných pobočiek pre ich zákazníkov. Na konci sa venujeme aj podmienkami a prínosom realizácie.

Táto práca bola písaná na základe situácie, ktorú som videl počas vykonávania predmetu praxe 2, pri ktorej som strávil 2 týždne v tomto podniku ale taktiež počas predmetu praxe 1 a pár ďalších brigád, vďaka ktorým som mal možnosť zhodnocovať fungovanie na hlavnej pobočke podniku. Myslím, že sa mi to podarilo, ale nie všetky moje návrhy a riešenia musia byť funkčné, keďže som za môj čas, ktorý som vo firme strávil nemohol pochopiť všetkým detailom ktoré súvisia s podnikaním tejto firmy, ale dúfam že v tejto práci sa nájde niečo použiteľné pre firmu Sezam s.r.o.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- (1) PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání = Retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002, 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
- (2) KARACA, Zeki a Turgay ONARGAN. *The Application of Critical Path Method (CPM) in Workflow Schema of Marble Processing Plants. Materials and Manufacturing Processes [online]*. Taylor, 2007, 22(1), 37-44 [cit. 2016-10-31]. DOI: 10.1080/10426910601015865. ISSN 1042-6914.
- (3) JUROVÁ, Marie a kol. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2016, 264 s. ISBN 978-80-247-5717-9
- (4) KOPAČ, Petr. *Critical path algorithm*. Vlastní tvorba. Dostupné z: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Critical\\_path\\_algorithm.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Critical_path_algorithm.svg)
- (5) JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA. *Inovace v malém a středním podnikání*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vi, 174 s. ISBN 80-251-0853-8.
- (6) CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vi, 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- (7) SEZAM s.r.o. *Sezam.eu* [online]. © 2013 Dostupné z: <https://www.sezam.eu/>
- (8) GOOGLE. *Maps.google.com* [online]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps>
- (9) DLŽNÍK. *Dlžník.sk* [online]. © 2009 – 2017. Dostupné z: <http://dlznik.zoznam.sk/nezamestnanost/zilinsky-kraj>
- (10) SEZAM s.r.o. Výroční správa. Žilina: Sezam s.r.o., 2015
- (11) Zákon č. 7/2005 Z. z .Zákon o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov, z dňa 14. 1. 2005
- (12) EUROEKONOM. *Euroekonom.sk* [online]. © 2004 – 2017. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2016/>
- (13) KOŠTURIÁK, J.,CHAT,J. *Inovace vaše konkurenční výhoda*. Brno: Computer Press 2008, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.

- (14) TOMEK,G.,VÁVROVÁ,V. Výrobek a jeho úspěch na trhu. Praha: Grada Publishing 2001, 352 s. ISBN 80-247-0053-4.
- (15) WÖHE,G.,KISLINGEROVÁ,E. Úvod do podnikového hospodářství. Praha: C.H.Beck 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.
- (16) VYTLAČIL,M., MAŠÍN,J:, STANĚK,M. Podnik světové třídy. Liberec: IPI 1997, 276 s. ISBN 80-902235-1-6.
- (17) BUČINA DDD. *Bučina-ddd.sk* [online]. © 2013. Dostupné z : <http://www.bucina-ddd.sk/sk/product-overview>
- (18) EGGER. *Egger.com* [online]. © 2017. Dostupné z: [https://www.egger.com/shop/cs\\_CZ/produkty/vyroba-nabytku-a-interierovy-design](https://www.egger.com/shop/cs_CZ/produkty/vyroba-nabytku-a-interierovy-design)
- (19) WELDE. *Welde.cz* [online]. ©2012. Dostupné z: <http://www.welde.cz/index.php>
- (20) ĎURÍŠ, A. *Rozhovor*. Sezam , Kvačalová 1 010 04, Žilina. 12.3.2017.

## **ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV**

MSA      metóda sieťovej analýzy

CPM      critical path method

PMI      project management institute

CRM      customer relationship management

ZA      Žilina

BA      Bratislava

LC      Lučenec

KN      Komárno

SNV      Spišská Nová Ves

MT      Martin

PD      Prievidza

NMV      Nové Mesto nad Váhom

PÚ      Púchov

RK      Ružomberok

## **ZOZNAM OBRÁZKOV**

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Obr. 1: Graf CPM (4).....                            | 18 |
| Obr. 2: Náčrt hlavného skladu (Vlastná tvorba) ..... | 38 |
| Obr. 3: Trasa ZA-LC-ZA (8) .....                     | 49 |
| Obr. 4: Trasa ZA-RK-ZA (8).....                      | 50 |
| Obr. 5: Trasa ZA-KE-ZA (8).....                      | 51 |
| Obr. 6: Trasa ZA-MT-PD-ZA (8).....                   | 52 |
| Obr. 7: Trasa ZA-PP-SNV-ZA (8) .....                 | 53 |
| Obr. 8: Trasa ZA-KN-ZA(8) .....                      | 54 |
| Obr. 9: Trasa ZA-BA-ZA (8).....                      | 55 |
| Obr. 10: Trasa ZA-PÚ-ZA (8) .....                    | 56 |
| Obr. 11: Trasa ZA-NMV-ZA (8).....                    | 57 |



## **ZOZNAM TABULIEK**

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| Tab. 1: SWOT analýza- Silné a slabé stránky ..... | 46 |
| Tab. 2: SWOT analýza- Príležitosti a hrozby ..... | 47 |
| Tab. 3: Trasa ZA-LC-ZA.....                       | 49 |
| Tab. 4: Nakládka ZA-KE.....                       | 50 |
| Tab. 5: Trasa ZA-RK-ZA .....                      | 50 |
| Tab. 6: Trasa ZA-KE-ZA.....                       | 51 |
| Tab. 7: Trasa ZA-MT-PD-ZA .....                   | 52 |
| Tab. 8: Trasa ZA-PP-SNV_ZA .....                  | 53 |
| Tab. 9: Trasa ZA-KN-ZA .....                      | 54 |
| Tab. 10: Trasa ZA-BA-ZA .....                     | 55 |
| Tab. 11: Trasa ZA-PÚ-ZA.....                      | 56 |
| Tab. 12. Trasa ZA-NMV-ZA.....                     | 57 |

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha 1: Mapa jednotlivých pobočiek

Príloha 1: Mapa jednotlivých pobočiek (7)

